



UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS

FACULTAD DE LETRAS Y CIENCIAS HUMANAS

E.A.P. DE BIBLIOTECOLOGÍA Y CIENCIAS DE LA INFORMACIÓN

**El Centro de Operaciones y Logística de ESAN : perfil de
puestos y evaluación del servicio**

INFORME PROFESIONAL

Para optar el Título de Licenciada en Bibliotecología y Ciencias de la Información

AUTOR

Ana Vivian Herrera Tiza

LIMA – PERÚ
2014

A Berta Rosa y Ana Cecilia
por quienes todo es posible

ÍNDICE DE CONTENIDO

Pág.

INTRODUCCIÓN.....	7
--------------------------	----------

CAPÍTULO I

PROYECTO DE INFORME PROFESIONAL

1.1	Descripción del tema.....	9
1.2	Antecedentes.....	11
1.3	Justificación.....	15
1.4	Objetivos.....	16
1.5	Marco teórico.....	17
1.5.1	Centro de operaciones.....	17
1.5.2	Logística.....	17
1.5.3	Perfil de puestos.....	18
1.5.4	Satisfacción.....	19
1.6	Metodología.....	20

CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO

2.1	Centro de Recursos para el Aprendizaje.....	21
2.2	Organización.....	23
2.2.1	Organigramas.....	25
2.2.2	Manuales de organización.....	26
2.2.3	Análisis de puestos.....	27
2.2.3.1	Metodologías para el análisis de puestos.....	28
2.3	Servicio de información.....	33
2.3.1	Modelos de nuevo servicio.....	35

CAPÍTULO III EL CENTRO DE OPERACIONES Y LOGÍSTICA DE ESAN: PERFIL DE PUESTOS Y EVALUACIÓN DEL SERVICIO

3.1	Universidad Esan.....	39
3.1.1	Misión, Visión.....	39
3.2	Centro de Operaciones y Logística de Esan.....	40
3.2.1	Organización y personal.....	40
3.2.2	Flujo de procesos.....	41
3.2.3	Tecnología.....	43
3.2.4	Servicios.....	43

3.3	El Centro de Operaciones y Logística de Esan: perfil de puestos y evaluación del servicio.....	44
3.3.1	Aplicación de la Metodología Servir.....	44
3.3.1.1	Pasos desarrollados.....	44
3.3.1.2	Resultados de la Metodología Servir.....	48
3.3.2	Evaluación del servicio actual y expectativa de nuevos servicios....	48
3.3.2.1	Población y muestra.....	48
3.3.2.2	Instrumento de recolección de datos.....	48
3.3.2.3	Análisis e interpretación de resultados.....	49
3.3.2.3.1	Análisis e interpretación de resultados: variables e indicadores.....	51
3.3.2.3.2	Análisis e interpretación de resultados: preguntas abiertas.....	61

CAPÍTULO IV PROPUESTA DE UN MODELO DE FACTORÍA DE RECURSOS DOCENTES BASADO EN LA REORGANIZACIÓN DEL PERSONAL Y NUEVOS SERVICIOS

4.1	Modelo de Factoria de Recursos Docentes basado en la reorganización del personal y nuevos servicios.....	65
4.1.1	Generalidades.....	66
4.1.2	Objetivos.....	66
4.1.3	Aspectos a considerar.....	66
4.1.3.1	Organización de los recursos humanos.....	66
4.1.3.2	Implementación de nuevos servicios.....	67
4.1.4	Recursos necesarios.....	73
4.1.4.1	Recursos humanos.....	73
4.1.4.2	Recursos materiales y tecnológicos.....	73
4.2	Presupuesto.....	75
4.3	Cronograma de actividades.....	76

CONCLUSIONES.....	77
--------------------------	-----------

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	78
--	-----------

ANEXOS.....	84
--------------------	-----------

ÍNDICE DE TABLAS

	Pág.
Tabla Nº 1	Resumen de actividades de la Metodología para la Elaboración de Puestos Servir.....
	32
Tabla Nº 2	Flujo de procesos.....
	42
Tabla Nº 3	Ocupantes con más años de experiencia por puesto.....
	45
Tabla Nº 4	Recursos materiales y tecnológicos.....
	74
Tabla Nº 5	Presupuesto
	75

ÍNDICE DE GRÁFICOS

	Pág.
Gráfico N° 1	Funciones del administrador como un proceso en secuencia. El proceso administrativo.....
Gráfico N° 2	Número total de encuestados.....
Gráfico N° 3	Medio por el que contactó con los servicios del COLE.....
Gráfico N° 4	Nivel de satisfacción con respecto al personal.....
Gráfico N° 5	Nivel de satisfacción con respecto a los recursos.....
Gráfico N° 6	Nivel de satisfacción global: personal y recursos.....
Gráfico N° 7	Nivel de satisfacción de los servicios: comparación por tipo de Usuario.....
Gráfico N° 8	Nivel de interés en asesorías especializadas.....
Gráfico N° 9	Nivel de interés: acceso al catálogo de lecturas.....
Gráfico N° 10	Nivel de interés en el uso de un software para la elaboración de Sílabos.....
Gráfico N° 11	Nivel de expectativa global: personal, recursos y tecnología..
Gráfico N° 12	Comparación por usuario: interés de nuevos servicios.....
Gráfico N° 13	Servicios que brinda el COLE.....
Gráfico N° 14	Aspectos positivos del COLE.....
Gráfico N° 15	Aspectos negativos del COLE.....

INTRODUCCIÓN

La importancia de brindar servicios que respondan a necesidades actuales y se anticipen a las necesidades futuras de información invita a las instituciones que brindan estos servicios a la evaluación periódica de los mismos. El desarrollo de las tecnologías de información y comunicación permite la planificación de servicios innovadores desde distintas plataformas. En el contexto de la nueva Ley universitaria, en la que el desarrollo de trabajos de investigación se hacen obligatorios para obtención de grados académicos¹ se hace inminente por parte de los centros de información, bibliotecas o instituciones afines el desarrollo de servicios respaldados en las nuevas tecnologías, los mismos que se caracterizarán por no condicionar su uso al tiempo o espacio.

A manera de respuesta a la demanda de servicios innovadores es que se crea en el año 2010 el Centro de Operaciones y Logística de Esan². Desde su creación los servicios del COLE han brindado el soporte logístico y académico a través de diversos servicios como la elaboración, digitalización y distribución de materiales educativos. Con estos servicios lograron posicionarse satisfactoriamente entre sus usuarios: coordinadores, profesores, asistentes académicos, secretarías y alumnos. Con la finalidad de conocer el estado actual de la organización, en el presente trabajo se desarrolla la evaluación de los servicios por medio de una encuesta de satisfacción autoelaborada y el análisis de perfil de puestos por medio de la metodología de elaboración de puestos de la Autoridad Nacional del Servicio Civil (SERVIR).

En el primer capítulo denominado Proyecto de Informe Profesional se presenta, de manera sucinta, la investigación previa. En este capítulo se presentan: la descripción general del tema, la justificación, los antecedentes, los

¹Artículo 45°.- Obtención de grados y títulos de la Ley Universitaria (junio, 2014).

² En adelante COLE.

objetivos, el respaldo teórico de los temas tratados en el informe y por último se explica la metodología a desarrollar.

En el segundo capítulo, Marco Teórico, se presentan los conceptos de distintos autores, los mismos que fundamentan los temas que aborda el presente informe profesional. En el tercer capítulo se describe los aspectos generales de Esan y del COLE con la finalidad de dar a conocer el contexto en el que se desarrollarán las metodologías escogidas. Finalmente, se presenta el análisis de los resultados.

En el cuarto capítulo se presenta la propuesta de un nuevo modelo de Factoría de Recursos Docentes como respuesta a las nuevas necesidades de los usuarios del COLE. Esta nueva denominación describe de una forma más adecuada los servicios que ya se brindaban y los servicios propuestos. Se detalla además los objetivos de los nuevos servicios así como los requerimientos materiales, tecnológicos y de recursos humanos necesarios para su implementación.

Finalmente, se presentan las conclusiones a las que se ha llegado en la presente investigación en estrecha relación con los objetivos propuestos.

CAPÍTULO I

PROYECTO DE INFORME PROFESIONAL

1.1 Descripción del tema

En la sociedad actual, el mercado laboral es cada vez más exigente y competitivo, por este motivo muchos estudiantes universitarios optan por seguir programas de posgrado con la finalidad de dar un valor agregado a sus conocimientos y competencias.

En busca de responder a esta creciente demanda educativa, en nuestro país, se ha generado un incremento de la oferta. Es decir, cada vez más universidades, tanto estatales como privadas, organizan, desarrollan y ofrecen programas de posgrado. Dentro de la múltiple oferta encontramos que los programas de administración y gerencia, denominados MBA (*Master in Business Administration*), son uno de los más demandados³.

Acorde a la alta demanda de los MBA, existe una alta competencia entre las universidades que ofrecen este tipo de programas. Es por ello que las organizaciones requieren evaluar periódicamente sus servicios con la finalidad de conocer el nivel de satisfacción de sus clientes. Otro aspecto a considerar es la necesidad de contar con perfiles de puestos bien definidos con el objetivo de contar con el personal adecuado que genere valor agregado mediante el desempeño en los servicios que brinda.

Las organizaciones universitarias están en la búsqueda de profesionales altamente competitivos que puedan generar valor agregado a los servicios que

³ Las maestrías del área Economía y Empresariales ocupan el segundo lugar de la demanda en el Perú según el II Censo Nacional Universitario 2010.

brindan. La formación en bibliotecología brinda conocimientos transversales sobre distintos campos: administrativo, tecnológico, documental, entre otros. Es esta característica le permite a los egresados desempeñarse en distintas áreas, tanto dentro como fuera de la biblioteca. No obstante, cabe mencionar que existe, en alguna medida, desconocimiento sobre las capacidades profesionales de los egresados en bibliotecología por lo que aún son mayoritariamente requeridos para labores tradicionales de biblioteca⁴. Actualmente, aunque en poca medida, algunas instituciones empiezan a reconocer la importancia de desarrollar las competencias bibliotecológicas fuera del ámbito de la biblioteca o dentro de esta pero a cargo de servicios innovadores.

La universidad Esan, líder en el mercado de educación de posgrado⁵, reconoció en el perfil bibliotecológico un activo estratégico importante que genera valor agregado a los servicios que brinda a los participantes de sus programas de posgrado. Desde el año 2011, el COLE materiales, subárea encargada de la elaboración de los materiales académicos para los alumnos de posgrado, cuenta con bibliotecólogos dedicados a la búsqueda, organización y sistematización del material educativo solicitado en los sílabos de posgrado de distintos programas. Esta identificación de conocimientos y competencias en el perfil bibliotecológico permitió un cambio sustancial en cuanto a la percepción de satisfacción de los servicios por parte de los usuarios. Cabe señalar que esta percepción de mejora no ha sido medida ni cuantitativa ni cualitativamente.

El área COLE divide su organización de la siguiente manera: materiales, digitalización y distribución. Cada una de estas subáreas requiere de personal profesional interdisciplinario según las características de las funciones que realizan. De manera general, en el área laboran: bibliotecólogos, historiadores de

⁴ Afirmación realizada en base a la lectura del artículo El mercado laboral y la formación de los bibliotecólogos de la autora Aurora de la Vega (2005).

⁵ Según el último ranking de Educación Ejecutiva 2013 realizado por América Economía Intelligence, ESAN figura entre las 15 primeras instituciones en ofrecer los mejores programas de educación ejecutiva a nivel latinoamericano.

arte, técnicos en administración y especialistas en digitalización. A pesar de haber encontrado, en estas profesiones, personal que responde a las funciones requeridas, el área carece de un perfil de puestos definido, esto genera, principalmente, dudas al momento de la reclutación de nuevo personal, desorganización en las funciones y carencia de un plan de capacitaciones.

Actualmente, la subárea de materiales cuenta con cuatro bibliotecólogos egresados de la UNMSM, además de tres profesionales de distinta formación. El área maneja un plan de producción en el que se ordenan los sílabos a trabajar según su fecha de entrega, tanto para programas de Lima como de otras ciudades del país. Además, cuenta con una base de datos bibliográfica y el repositorio Laserfiche. Es en esta área en la que los bibliotecólogos vienen enfrentándose a nuevos retos y poniendo a prueba sus conocimientos y competencias profesionales.

1.2 Antecedentes

Son muchas las investigaciones en las que han desarrollado temas sobre evaluación de servicios, análisis de perfil de puestos y desarrollo de proyectos de nuevos servicios. Para el caso de la presente investigación, al ser el COLE un área en la que se brindan servicios esencialmente de información y de soporte académico se han tomado en cuenta investigaciones que desarrollan estos temas en el contexto de centros de información o bibliotecas.

La Universidad de Sevilla (2009), en el marco de la Jornada de Buenas Prácticas, presentó la *Metodología para el análisis y dimensionamiento óptimo de los puestos de trabajo: experiencia práctica en la Biblioteca de la Universidad de Sevilla*, en esta ponencia se explica el desarrollo de la metodología, el marco legal en el que se respalda su aplicación así como el marco de la planificación estratégica y definición de objetivos de biblioteca de la Universidad de Sevilla.

Entre los resultados más resaltantes está la redistribución de la asignación de carga laboral a los puestos.

Desde una perspectiva global de evaluación de un centro de información, Martínez y Martí (2003), en su trabajo *La factoría de recursos docentes* exponen las causas externas que justifican la creación del proyecto 'Factoría de recursos docentes' así como las oportunidades de orden interno que ayudaron a su implementación. Entre los factores externos está el desarrollo de las nuevas tecnologías de información y comunicación. Por otro lado, las condiciones internas surgieron a partir de la creación del modelo CRAI y el abandono del modelo clásico de biblioteca. En general en este trabajo se propone el uso de las nuevas tecnologías como apoyo en el desarrollo de nuevos servicios.

Domínguez (2005), en su artículo *La biblioteca universitaria ante el nuevo modelo de aprendizaje: docentes y bibliotecarios, aprendamos juntos porque trabajamos juntos*, señala la necesidad de replantear los servicios tradicionales de las bibliotecas acorde al desarrollo de las TICs. Entre las conclusiones a las que llega está la importancia que tiene el dotar de infraestructura y equipamiento a las universidades para que permitan la innovación de servicios que integren las TICs en los nuevos modelos de enseñanza-aprendizaje. Asimismo, se concluye que es importante impulsar la colaboración de expertos en tecnologías, profesores y bibliotecarios, con la finalidad de producir y organizar contenidos de recursos docentes por medio de proyectos transversales (publicación electrónica de trabajos científicos, tesis, apuntes, exámenes, etc.).

En la misma línea, Balagué (2003), en su artículo *La biblioteca universitaria, centro de recursos para el aprendizaje y la investigación: una aproximación al estado de la cuestión en España*, presenta el estado de la problemática universitaria en España y de acuerdo a los resultados propone la evolución del modelo tradicional de biblioteca hacia el modelo de Centro de Recursos para el

Aprendizaje (CRAI) con la finalidad de satisfacer en mayor medida las necesidades de los usuarios; asimismo, este nuevo modelo pretende dar soporte a la investigación, a la docencia y al aprendizaje. Entre las principales conclusiones señala la importancia de las alianzas entre bibliotecas y empresas que trabajen en el rubro tecnológico debido a que los nuevos servicios de los CRAI requieren de soporte tecnológico para ser brindados.

Por su parte, Gonzáles, Mensaque y Ordóñez (2006), en su artículo *Material didáctico en la biblioteca de la Universidad de Sevilla*, presenta un nuevo modelo de servicios bibliotecario que brinda un conjunto de recursos docentes. Asimismo, se presentan las causas que justifican la creación de este proyecto, su puesta en marcha y las ventajas que aportará a la comunidad universitaria. El proyecto plantea la utilización de softwares especializados que faciliten la elaboración de los sílabos y materiales. Este nuevo servicio será mantenido por bibliotecarios, los mismos que cumplirán un papel más proactivo y cercano a profesores y alumnos. En síntesis, los autores plantean que este nuevo servicio tendrá por finalidad brindar mayor apoyo a la docencia, a la investigación, y al aprendizaje.

Gibaba (2013) en su artículo: *El bibliotecario como profesional de la información: horizontes laborales más allá de la biblioteca*, presenta los resultados de una investigación orientada a describir cuáles son las principales tendencias en materia de inserción laboral de los bibliotecólogos egresados de la Facultad de Filosofía y Letras de la Universidad de Buenos Aires. Si bien se trata de la realidad de otro país, es interesante notar que los resultados aplican a nuestra realidad. En el artículo se menciona que a pesar de que los bibliotecarios tienen una impresión positiva acerca de su potencial como profesionales de la información, la mayoría trabaja en bibliotecas, centros de información y archivos, realizando tareas vinculadas a aspectos pragmáticos e históricos de la profesión.

Por otro lado, son muchos los informes profesionales que han desarrollado investigaciones sobre la evaluación de servicios utilizando diferentes herramientas.

Chiong (2012), en su informe profesional *Calidad del servicio de la Biblioteca de la Facultad de Letras y Ciencias Humanas de la UNMSM: una experiencia con LIBQUAL +TM*, plantea dirigir y adecuar los servicios y productos de la biblioteca a las necesidades de los usuarios con la finalidad de satisfacerlos en mayor medida y posicionarse favorablemente dentro de la comunidad a universitaria. La aplicación de la herramienta da como principales resultados que los recursos humanos son altamente calificados a diferencia del aspecto tecnológico que obtiene un nivel por debajo del deseado. Finalmente, propone una serie de mejoras que reviertan la situación hallada.

En la misma línea tenemos a Ynafuku (2013), con su informe profesional *Análisis de los servicios de la biblioteca del Centro de Estudios Preuniversitarios de la Universidad Nacional de Ingeniería CEPRE-UNI*, plantea la importancia de realizar evaluaciones periódicas de los servicios con la finalidad de resolver problemas o llevar a cabo acciones dentro del proceso de toma de decisiones. El análisis desarrollado se realiza con los indicadores Cobun, Cabid, Rebiun y la encuesta LIBQUAL+. De la evaluación de los resultados para cada una de las dimensiones se obtiene que los usuarios están insatisfechos con los servicios brindados. A fin de revertir esta situación se propone la implementación de nuevos productos y servicios, así como talleres de capacitación para el personal.

Finalmente, Espinoza (2013), en su informe profesional *Evaluación de los servicios de información digital en la Biblioteca Especializada en Formación Profesional (FP) del Sencico*, identifica y describe los criterios de evaluación propuestos por Xie (2006) en su artículo *Evaluation of digital libraries: Criteria and problemas from users perspectives*. Con esta evaluación logró conocer la

situación de la implementación de las colecciones digitales. En base a los resultados se propone la aplicación de políticas de digitalización, la preservación digital y la aplicación de estándares para el uso de las TICs.

1.3 Justificación

Los servicios, entendidos como el conjunto de actividades que se realizan con la finalidad de satisfacer la necesidad de los clientes, tienen una esencia de intangibilidad. No obstante, los servicios son percibidos por los usuarios al ponerse en manifiesto en el mismo momento en que el servidor realiza el acto. Por este motivo, a diferencia de los productos, los servicios poseen un valor agregado directamente relacionado a las cualidades de la persona que brinda el servicio. Esta característica hace que las instituciones se preocupen por reclutar a personal altamente calificado que responda sus expectativas en cuanto a la calidad en la prestación de servicios.

Con la finalidad de contar con personal idóneo para cada uno de los puestos es que se considera necesario el desarrollo de un análisis de puestos. La finalidad de este análisis es establecer las cualidades mínimas requeridas, por parte de la institución, para aplicar al puesto. El resultado será el perfil de puesto, el mismo que servirá como una herramienta administrativa que facilitará el proceso de reclutación, planificación de capacitaciones, delimitación de funciones de los recursos humanos, entre otros beneficios.

Cabe mencionar que el COLE cuenta con un Manual de Organización y Funciones; sin embargo, este no ha sido actualizado desde el año 2012, esto hace que las funciones expuestas en ese documento administrativo no estén acorde a las labores que los recursos humanos desempeñan en la actualidad. En síntesis, la ausencia de perfiles de puesto y la desactualización del MOF propicia que los recursos humanos no tengan definidos los límites de sus funciones generando así

desorden e improvisación. Por lo expuesto, el presente trabajo plantea el análisis de los puestos del COLE utilizando la *Metodología para la Elaboración de Puestos Servir*.

Por otro lado, al ser los servicios la respuesta a las necesidades de los usuarios, necesidades que son por naturaleza cambiantes, se torna obligatoria la evaluación de la satisfacción de los usuarios con respecto a los servicios brindados. La finalidad de la evaluación es reconocer las fortalezas y debilidades de los servicios actuales y así poder intervenir en la mejora de los mismos y planificar la implementación de nuevos servicios que respondan a las nuevas necesidades de los usuarios.

En el caso específico del COLE si bien se ha podido percibir un cambio favorable en cuanto a la satisfacción de los servicios por parte de los usuarios desde la inserción de personal con formación bibliotecológica, esta percepción no ha sido evaluada por medio de alguna herramienta. El presente trabajo busca dar a conocer el grado de satisfacción actual de los usuarios por medio del análisis cuantitativo y cualitativo para poder fortalecer los aspectos positivos, cambiar los aspectos negativos y proponer las mejoras necesarias acorde a los resultados.

1.4 Objetivos

- **General**

Describir y analizar la situación actual del COLE con respecto al perfil de puestos y la satisfacción de sus servicios.

- **Específicos**

- a. Analizar cada uno de los puestos del COLE utilizando la *Metodología para la Elaboración de Puestos Servir*.

- b. Conocer el grado de satisfacción de los usuarios con respecto a los servicios del COLE.
- c. Proponer un modelo de Factoría de Recursos Docentes basado en la reorganización del personal y nuevos servicios.

1.5 Marco teórico

1.5.1 Centro de operaciones

Para Schroeder, et al (2011) los centros de operaciones son:

(...) responsables de la producción y la entrega de bienes o servicios de valor para los clientes de la organización. Los administradores de operaciones toman decisiones para administrar el proceso de transformación que convierte los insumos en los productos terminados o los servicios deseados. (p. 5).

Según este concepto, entendemos el término Centro de Operaciones como un elemento clave dentro de la empresa debido a que tiene la responsabilidad de crear el valor agregado al insumo en comercialización.

1.5.2 Logística

Langley (2004) define a la logística como “Conjunto amplio de actividades relacionadas con el movimiento y almacenamiento de productos” (p. 42). Según la definición de Langley, se entiende la logística como el conjunto de actividades orientadas a organizar el movimiento y almacenamiento de productos comerciales propios de cada empresa.

En una forma más extensa y detallada, Molins (2011) define Logística como:

(...) ciencia que estudia la organización de cualquier actividad de forma que su resultado sea óptimo. En el de las realidades prácticas y debido a su origen militar podemos definirla como la organización de las actividades de aprovisionamiento de materias primas, productos semielaborados y componentes desde las fuentes de suministro de materias primas a los centros de producción y de estos, ya transformados por el proceso productivo, a las plataformas o almacenes de

distribución de forma que lleguen al mercado en perfectas condiciones y con un coste mínimo. Por tanto, la logística busca gerenciar estratégicamente la adquisición, el movimiento, el almacenamiento de productos y el control de inventarios, así como todo el flujo de información asociado, a través de los cuales la organización y su canal de distribución se encauzan de modo tal que la rentabilidad presente y futura de la empresa es maximizada en términos de costos y efectividad. La logística determina y coordina en forma óptima el producto correcto, el cliente correcto, el lugar correcto y el tiempo correcto. (p. 4)

Esta definición, plantea la importancia que tiene el desarrollo de una logística dinámica que busque el menor costo y logre la mayor rentabilidad para la empresa. En base a los conceptos desarrollados líneas arriba se concluye que el término “logística” hace referencia a la rama de la administración que estudia la organización de los procesos comerciales dentro de una empresa.

1.5.3 Perfil de puestos

El perfil de puestos es la información estructurada que contiene los requisitos mínimos indispensables que los recursos humanos deben poseer para el desarrollo de sus funciones.

Pérez, Rivera y Ruano (2013) agregan: “Es la descripción del conjunto de conocimientos, capacidades y actitudes que debe reunir una persona para desempeñar en forma adecuada las funciones que tiene asignadas dentro de una estructura específica” (p. 20).

Esta definición señala que el perfil de puestos es la descripción de las características mínimas que debería tener la persona a desempeñar las funciones de un determinado puesto.

Por su parte la Autoridad Nacional del Servicio Civil (2013) define: “Es la información estructurada respecto a la ubicación de un puesto dentro de la estructura orgánica, misión, funciones, así como también los requisitos y

exigencias que demanda para que una persona pueda conducirse y desempeñarse adecuadamente en un puesto” (p. 2).

Servir concuerda con lo señalado por Pérez, Rivera y Ruano al mencionar que de cumplirse con las especificaciones señaladas en el perfil de puestos los colaboradores tendrán un óptimo desempeño. Cabe señalar, que aunque es poco probable encontrar un colaborador que cumpla con todas las especificaciones expuestas en el perfil de puestos, este servirá como un filtro adecuado para la contratación del personal que tenga características que se acerquen en mayor medida a las necesidades del empleador.

1.5.4 Satisfacción

La satisfacción tiene como característica estar condicionada por la percepción particular de los usuarios o clientes. La percepción cambia de un usuario a otro por lo que podemos señalar que la satisfacción es la condición subjetiva por la que un usuario o cliente siente saciada una determinada necesidad. Es además, el fin de las empresas prestadoras de servicios. El nivel de satisfacción que logren los servicios brindados condicionará el éxito de una empresa.

La satisfacción puede ser definida también como la respuesta positiva ante una necesidad cubierta. Las necesidades a satisfacer se caracterizan por cambiar en el tiempo. De acuerdo a esta afirmación y bajo la perspectiva bibliotecológica la satisfacción de usuarios de información va a estar condicionada por un adecuado análisis del cambio de las necesidades de información en el tiempo. Este análisis de las necesidades de información permitirá adecuar las colecciones, servicios y productos a las nuevas necesidades. (Calva, 2009).

1.6 Metodología

El presente informe busca analizar y describir la situación actual del perfil de puestos y la satisfacción de los servicios del COLE. Al tratarse de dos áreas a analizar y describir se utilizarán dos tipos de herramientas distintas para cada una.

Para el análisis y descripción del perfil de puestos se desarrollará la Metodología Servir. Esta metodología consta de ocho (8) pasos en los se identifica: la ubicación del puesto, misión del puesto, funciones del puesto, coordinaciones principales, formación académica, conocimientos, experiencia y habilidades o competencias. Los resultados de esta metodología se presentan en cuatro (4) formatos esquematizados. La información sobre las funciones de los puestos se tomará del Manual de Organización y Funciones actual. Finalmente, los resultados requerirán de la validación por parte del personal con más experiencia en el puesto, además del jefe del área.

Por otra parte, para el análisis y descripción del nivel de satisfacción de los servicios se elaborará una encuesta de satisfacción tipo *likert* la misma que contará con dos partes: nivel de satisfacción de los servicios actuales y nivel de expectativa con respecto a nuevos servicios propuestos.

Finalmente, en base a los resultados de ambas herramientas se propondrá el desarrollo de un nuevo modelo de servicios respaldado por un perfil de puestos actualizado que responda a las necesidades del área.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Centro de Recursos para el Aprendizaje

Centro de Recursos para el Aprendizaje e Investigación (CRAI) es la denominación propuesta por la Red de Bibliotecas Universitarias Españolas (Rebiun) para referirse a un nuevo concepto de servicios bibliotecarios. Este conjunto de nuevos servicios rompe las barreras de la biblioteca y la integra en un trabajo interdisciplinario que busca satisfacer las nuevas demandas de los usuarios de las bibliotecas de centros educativos y de investigación. Los CRAI se caracterizan por brindar servicios innovadores a usuarios cada vez más demandantes.

Rebiun (s.f.) en su III Plan Estratégico 2020 propone como segunda línea estratégica dar soporte a la docencia, al aprendizaje, a la investigación y a la gestión y como tercer objetivo de esta línea:

Desarrollar y mejorar el modelo de biblioteca universitaria como Centro de Recursos de Aprendizajes e Investigación analizando las necesidades de docencia, aprendizaje e investigación de los usuarios, creando y personalizando nuevos servicios y espacios bibliotecarios y estableciendo marcos de colaboración e integración con otros servicios universitarios. (p.34)

De la lectura de este objetivo se desprende que Rebiun, como organismo eje de las bibliotecas universitarias españolas, busca la innovación de los servicios de información para la comunidad universitaria. El paso de la denominación Biblioteca Universitaria a Centro de Recursos para el Aprendizaje e Investigación plantea un cambio en el paradigma de los servicios bibliotecarios, caracterizados por hacer que los servicios vayan hacia la comunidad y no viceversa. Los CRAI salen, por medio de servicios innovadores, en busca de usuarios con necesidades específicas. En síntesis, Rebiun propone que los CRAI sean organismos en

constante desarrollo, que brinden servicios que puedan anticiparse a las necesidades de usuarios actuales y del futuro.

A partir de la propuesta de Rebiun son muchos los autores que han conceptualizado el término CRAI. Sunyer (2006) señala:

Los CRAI inspirados en los Resources Learning Centres (RLCs), que hace años se crearon en el Reino Unido y otros países europeos, se caracterizan por integrar en un único espacio físico recursos y servicios bibliotecarios, tecnológicos, sistemas de información, medios para la edición electrónica y la creación de materiales multimedia con el objetivo de dar soporte a las nuevas necesidades docentes, de aprendizaje y de investigación de la comunidad universitaria. (p.330)

Para Area (2004):

(...) Un Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación, es un lugar físico o varios que cuenta con una estructura de recursos humanos, materiales y técnicos para apoyar y facilitar el desarrollo pleno de las actividades académicas del profesorado y el alumnado. (p. 61)

Por otro lado Martín (2008):

(...) CRAI es un entorno dinámico en el que se integran todos los recursos que sustentan el aprendizaje y la investigación en la universidad, donde convergen servicios y recursos diferentes: servicios informáticos, bibliotecarios, audiovisuales, de capacitación pedagógica y otros, en un marco espacial, con recursos materiales, humanos, de información y aprendizaje tendentes a la integración de objetivos y proyectos comunes. Se definen además, como el espacio físico y virtual, flexible, donde convergen y se integran infraestructuras tecnológicas, recursos humanos, espacios, equipamientos y servicios (proporcionados en cualquier momento y accesibles desde cualquier sitio), orientados al aprendizaje del alumno y a la investigación. (p. 8)

Tanto Sunyer, Area y Martín concuerdan en señalar que los CRAI son un espacio físico en el que se pone a disposición de la comunidad universitaria diversos tipos de servicios que tienen como objetivo cubrir las necesidades, generales y particulares, de la totalidad de sus usuarios; valiéndose para esto, de entornos físicos y virtuales. Además, concuerdan en señalar que brindar los servicios del CRAI requiere la convergencia de distintos profesionales.

Si bien estas definiciones parecen ambiciosas, encuentran su base en la realidad de la comunidad universitaria. Los CRAI nacen en respuesta al nuevo contexto, las universidades promueven una educación continua con programas

presenciales y virtuales. Los nuevos usuarios de las CRAI son investigadores independientes que saben utilizar las herramientas de búsqueda. Es este contexto el que perfila a las CRAI como el organismo principal dentro de la comunidad universitaria.

Los retos planteados por los constantes cambios tecnológicos hacen inminente la necesidad de convertir a la biblioteca universitaria en un CRAI. La universidad que se ponga como reto transformar la biblioteca en un CRAI debe considerar un nuevo diseño de espacios y servicios para reunir otros elementos que antes se ubicaban fuera de la biblioteca. Debe considerar además la adquisición de nuevos software y hardware que permitan la implantación de nuevos servicios. Finalmente, deberá considerar la reformulación de la organización administrativa, considerar nuevas funciones y procedimientos de trabajo (Martínez, 2005).

2.2 Organización

La organización, como segunda etapa del proceso administrativo, es la etapa en la cual se establecen las divisiones necesarias dentro de una institución con la finalidad de definir el tipo de orden en el que se administrarán sus funciones. Se establece además, el tipo de interconexión entre cada una de las divisiones así como la delimitaciones de sus funciones.

Gráfico N° 1

Funciones del administrador como un proceso en secuencia. El proceso administrativo



Fuente: Chiavenato 2014

En la misma línea Chiavenato (2014) señala: “Organización significa el acto de organizar, estructurar e integrar los recursos y los órganos implicados en su

administración, así como en establecer sus atribuciones y las relaciones entre ellos” (p.129).

La organización definida como acto de organizar implica una serie de actividades que especifican los pasos a seguir en la etapa de organización. “En consecuencia, organizar consiste en:

1. Determinar las actividades específicas necesarias para alcanzar los objetivos planeados (especialización).
2. Agrupar las actividades en una estructura lógica (departamentalización).
3. Encargar las actividades a puestos y personas específicos (puestos y tareas)” (Chiavenato, 2014, p. 129).

Por su parte Hernández y Rodríguez y Palafox (2012) señalan:

Organización (estructuración) es la acción administrativa-técnica de dividir las funciones por áreas, departamentos, puestos y jerarquías conforme a la responsabilidad delegada, definida y expresada en los organigramas, manuales y descripciones de puestos, así como por las relaciones de comunicación formal entre las unidades o áreas. Responde a las preguntas: ¿quién lo debe hacer? ¿De qué es responsable? (p.169)

Cabe resaltar la mención que hacen Hernández y Rodríguez y Palafox sobre los instrumentos en los que se plasma la organización de la entidad administrativa. Si bien la organización es en principio la acción de organizar, esta solo podrá formalizarse por medio del uso de herramientas administrativas en las que se detallen la organización, funciones, perfiles de puestos, entre otros.

Finalmente, para Koontz, Weihrich y Cannice (2008), la etapa de organización pasa por identificar y clasificar las actividades requeridas, agrupar las actividades necesarias para alcanzar los objetivos, asignar a cada grupo un gerente con la autoridad necesaria para supervisarlo y disponer de coordinación horizontal y vertical en la estructura de la organización. (p. 204).

En síntesis, organización es la etapa del proceso administrativo en la que se da el ordenamiento de la entidad administrativa. Como parte de segunda etapa del proceso administrativo, es dependiente de una adecuada planificación. Del mismo modo la organización correctamente planificada permitirá una correcta dirección y control logrando así entidades administrativas potencialmente exitosas.

2.2.1 Organigramas

Los organigramas son herramientas administrativas en las que se presenta de forma gráfica la ubicación e interrelación de cada una de las dependencias de una institución.

La representación visual de los organigramas permite entender en conjunto las actividades y procesos dentro de una institución. Además, permite conocer y analizar las interrelaciones que se dan entre los departamentos de la institución permitiendo establecer el orden en que cada departamento encaja dentro de la institución. (Daft, 2011).

Al respecto Louffat (2012a) nos da un concepto detallado:

(...) conocido también como organograma, esquematiza la organización de una institución, se constituye en uno de los principales instrumentos de un administrador. Permite la representación gráfica de la estructura organizacional formal, por lo que puede ser considerado como una suerte de fotografía de la institución, ya que deja observar, cómo se distribuyen, en un momento determinado, las diversas unidades orgánicas y qué relaciones se establecen entre ellas. Extrapolando recursos figurativos de la anatomía y la fisiología del hombre, el organograma puede ser comparado con el organismo humano. Así como el cuerpo está compuesto por diversos órganos, cada uno de los cuales cumple funciones específicas -sinérgicamente relacionadas-, las organizaciones tienen estructuras formadas por unidades orgánicas cuyo funcionamiento les da vida, les permite operar. (p. 69).

En el concepto dado por Louffat se agrega que los organigramas son la fotografía del momento de la institución. De esta afirmación, se desprende que todo organograma tendrá que ser periódicamente actualizado con la finalidad de plasmar información verídica sobre la institución.

Unificando conceptos, podemos señalar que los organigramas son esquemas visuales en los que muestran de forma detallada la organización e interrelación entre las dependencias de una institución. Al ser una herramienta que pretende ser informativa y de análisis; la información consignada en ellos debe ser actualizada periódicamente según los cambios reales que se den en la organización de la institución.

2.2.2 Manuales de organización

Los manuales de organización son documentos en los que se detalla las funciones y forma de trabajo de cada una de los órganos componentes de la institución así como de los recursos humanos con los que cuenta. Los manuales de organización tienen por finalidad ser una guía de respaldo para ejercer funciones dentro de la institución.

Al respecto Louffat (2012a) señala:

Los manuales organizacionales son documentos normativos e instructivos en los que se procura describir y explicar, detallada y objetivamente, cómo está organizada una institución y cómo debe operar para lograr eficacia y eficiencia. En estos documentos se establecen funciones, procesos, puestos, procedimientos, políticas y/o instrucciones sobre temas específicos. Al explicar el diseño y modus operandi de las diversas unidades orgánicas que constituyen la organización, puede decirse que los manuales son el complemento natural de los organigramas. (p.131).

De lo señalado cabe resaltar el nexo que indica el autor entre los manuales de organización y el organigrama. Podemos señalar que los manuales de organización presentan en detalle lo que se presentó de forma global en el organigrama.

Por su parte la Secretaría de Relaciones Exteriores (2005) define:

Los manuales administrativos son medios valiosos para la comunicación, y sirven para registrar y transmitir la información, respecto a la organización, y funcionamiento de la dependencia; es decir, entenderemos por manual de organización en general el documento que contiene, en forma ordenada y sistemática, la información y/o las instrucciones sobre historia, organización,

política y/o procedimientos de una institución, que se consideren necesarios para la mejor ejecución del trabajo. (p. 3)

Igualmente, pone énfasis en el valor comunicativo de los manuales de organización. De lo señalado se sintetiza que la función principal de los manuales de organización es la de explicar de forma clara y detallada la dinámica de trabajo de cada una de las dependencias con la finalidad definir el límite de la responsabilidad entre cada una de ellas.

2.2.3 Análisis de puestos

El análisis de puestos es el proceso sistemático que permite a los administradores identificar las características mínimas que deben tener los recursos humanos para cumplir de manera eficaz y eficiente su trabajo.

Jones y George (2006) lo definen como: “(...) el proceso por el que los administradores deciden cómo dividir las tareas que hay que realizar para dar a los clientes bienes y servicios (...)” (p. 340).

La definición propuesta por los autores señala que el análisis de puestos es el proceso de división de tareas. No obstante, es una conceptualización bastante concisa que no especifica los pasos del proceso de análisis de puesto; sin embargo, es interesante el enlace que hace entre la división de las tareas con el propósito de brindar de forma eficaz y eficiente bienes y servicios. Cabe señalar que el análisis de puesto es un proceso que consta de varias etapas. En esta línea Bohlander (2013) especifica el proceso con la siguiente definición:

El análisis del puesto es el proceso sistemático de recopilación de información sobre todos los parámetros de un empleo, sus responsabilidades básicas, las conductas, las habilidades y los requerimientos físicos y mentales de las personas que lo hacen. Un análisis de puestos de trabajo también debe describir las herramientas necesarias para hacer el trabajo, el entorno y los tiempos en que se debe hacer, con quién se necesita hacer y los resultados o el nivel de desempeño que debe producir. (...) El análisis del empleo genera información vital para el proceso de gestión de recursos humanos. (p. 144).

Por su parte, Louffat (2012b) define:

El análisis de puesto, entendido como el proceso metodológico manifestado en un trabajo de campo que permite recopilar información, sea primaria o secundaria sobre las características que deben considerarse en cada puesto. Entiéndase como fuente secundaria aquella información que ya existe antes de haberse iniciado el proceso; la fuente primaria es aquella información que ha sido creada ad hoc (nunca antes existió) para el proceso iniciado. Para poder recopilar la información se pueden utilizar técnicas universales de revisión de documentos, observación, cuestionarios y/o entrevistas (p.30).

Las definiciones de ambos autores concuerdan en que el análisis de puestos es un proceso sistemático que requiere el uso de una o más técnicas y/o herramientas administrativas que organicen la información recopilada con la finalidad de obtener un adecuado análisis de la misma. El resultado de este proceso presenta las especificaciones necesarias para la planificación y gestión de puestos.

A modo de resumen Chiavenato (2011) señala “(...) el análisis (de puestos) estudia y determina todos los requisitos, responsabilidades y condiciones que el puesto exige para su adecuado desempeño” (p.191).

A manera de síntesis podemos señalar que el análisis de puestos es un proceso clave, respaldado en el uso de técnicas y/o herramientas administrativas, que busca determinar las cualidades mínimas que deben tener los recursos humanos de una institución con la finalidad de optimizar el desempeño de los mismos.

2.2.3.1 Metodologías para el análisis de puestos

Teniendo en cuenta la importancia del análisis de puestos son varias las metodologías desarrolladas. Para el presente trabajo hemos optado por presentar tres de las más representativas.

a) Position Analysis Questionnaire (PAQ)

Uno de los enfoques más conocidos para el análisis cuantitativo de puestos es el Cuestionario de Análisis de Puestos (PAQ) por sus siglas en inglés. Este es un cuestionario desarrollado por el Dr. Ernest J. McCormick en 1992.

Este cuestionario consta de 194 ítems llamados elementos de trabajo. Estos ítems están organizados en seis divisiones:

1. Ingreso de información
2. Procesos mentales
3. Producción de trabajo (actividades físicas y herramientas)
4. Relaciones con los demás
5. Contexto de trabajo (el entorno físico y social)
6. Otras características del trabajo (tales como el ritmo y la estructura)

Cada elemento de trabajo se califica en seis escalas: Grado de utilización, importancia, tiempo, posibilidad de ocurrencia, la aplicabilidad y un código especial para determinados puestos de trabajo.

El cuestionario es llenado por analistas de empleo o supervisores de análisis de puesto. Cabe señalar que esta metodología tiene como limitante el lenguaje, ya que requiere un conocimiento profundo de la herramienta haciendo poco amigable su utilización.

Sin embargo, permite un análisis detallado de los puestos. Los resultados que puede arrojar son: descripción de puesto, comparación entre puestos según su importancia, requisitos de aptitud para el puesto, planificación de remuneraciones por puesto y el cálculo del prestigio ocupacional. Además permite el desarrollo de las familias de empleos, orientación profesional, la determinación

de las necesidades de capacitación, y el diseño del trabajo. Finalmente, cabe mencionar que esta metodología brinda un alto grado de fiabilidad en sus resultados. (PQA Services, 2014)

b) Common Metric Questionnaire

El cuestionario métrica común (CMQ) cuenta con cinco secciones, cada una de estas secciones están comprendidas por una serie de preguntas:

1. Antecedentes: En esta sección se plantean 41 preguntas generales acerca de los requisitos del trabajo, especificaciones del tipo: va a requerir viajar o establecerse en un lugar así como los requisitos académicos.
2. Contactos con personas
En esta sección se plantean 62 preguntas sobre el grado de contactos internos y externos.
3. Toma de decisiones
En esta sección se plantean 80 preguntas centradas en conocimientos y habilidades en el trabajo tales como: conocimiento de idiomas, aptitudes de liderazgo, habilidades en toma de decisiones gerenciales y negocios.
4. Actividades físicas y mecánicas
En esta sección se plantean 53 preguntas sobre capacidades físicas y el conocimiento del manejo de equipos, maquinarias y herramientas.
5. Trabajo de establecimiento
En esta sección se plantean 47 preguntas que se centran en las condiciones ambientales del empleo (Harvey, 1993).

c) Servir. Guía metodológica para elaborar perfiles de puestos en las entidades públicas

La herramienta elegida para la elaboración de perfiles de puesto para el presente trabajo es el desarrollado por Servir. Si bien es una herramienta creada para organizaciones estatales presenta una metodología que puede adaptarse a cualquier entidad administrativa.

La Guía metodológica para la elaboración de perfiles de Servir fue puesta en ejecución por la directiva N° 001-2013 SERVIR/GDSRH y tiene como contexto normativo la Ley N° 30057, Ley del Servicio Civil.

Sobre sus objetivos, la guía metodológica señala:

La presente guía es un documento auto instructivo para la elaboración de perfiles de puestos nuevos o actualización de los ya existentes, utilizando un método estructurado. La presente guía metodológica no ha sido diseñada para establecer perfiles de puestos por competencias, sin embargo aquellas entidades que tienen definidas sus competencias podrán utilizarlas en el presente documento. (p.2)

La guía metodológica está dirigida a los gestores de recursos humanos, así como a las distintas unidades orgánicas de la entidad que participen en la elaboración de los perfiles de puestos de sus respectivas áreas.

Esta metodología consta de ocho pasos, cada paso tiene actividades estrictamente detalladas. En el siguiente cuadro se muestran los detalles de las actividades para cada caso así como el material de trabajo en el que se apoyan:

Tabla N° 1 Resumen de actividades de la Metodología para la Elaboración de Puestos Servir

Paso	A realizar	Material de trabajo
1 Identificar el puesto	<ul style="list-style-type: none"> Identificar los datos de ubicación del puesto, denominación, nombre, relaciones de jerarquía y supervisión. 	<ul style="list-style-type: none"> Hoja de trabajo N°1 “Matriz de identificación y elaboración de la propuesta de la misión, funciones y coordinaciones principales del puesto”
2 Revisar información sobre el puesto	<ul style="list-style-type: none"> Revisar documentos tales como: mapeo de puestos, ROF, MOF, clasificador de cargos y términos de referencia. 	---
3 Elaborar la propuesta de la misión, funciones y coordinaciones principales del puesto	<ul style="list-style-type: none"> Ubicar ocupante o interlocutor experto del puesto. Elaborar la propuesta de la misión del puesto, redactar las funciones del puesto y establecer las coordinaciones principales del puesto (internas y externas) 	<ul style="list-style-type: none"> Hoja de trabajo N°1 “Matriz de identificación y elaboración de la propuesta de la misión, funciones y coordinaciones principales del puesto”. Sugerencias y esquema de redacción de las funciones. Lista referencial de verbos.
4 Identificar las funciones esenciales del puesto	<ul style="list-style-type: none"> Puntuar cada función de acuerdo a los criterios de la tabla de puntuación (Frecuencia), consecuencia de error o no aplicación (CE), complejidad (COM). Calcular el puntaje total de cada función de acuerdo a la fórmula definida en la metodología Identificar las 4 funciones con mayor ponderación (funciones esenciales) 	<ul style="list-style-type: none"> Hoja de trabajo N°01 “Matriz de identificación y elaboración de la propuesta de la misión, funciones y coordinaciones principales del puesto”. Tabla de puntuación de funciones Teorema de Pareto aplicado a la elaboración de perfiles de puesto
5 Validar la misión del puesto y definir las habilidades	<ul style="list-style-type: none"> Revisar la propuesta de redacción de misión del puesto y redactarla en base a las sugerencias y el esquema de redacción de la misión del puesto. Validar la misión del puesto. En caso amerite, nombrar o renombrar el puesto en base a la misión validada. Definir entre (03) o (04) habilidades principales para el puesto en base a funciones esenciales. 	<ul style="list-style-type: none"> Hoja de trabajo N°2 “Matriz de funciones esenciales, validación de la misión del puesto y definición de habilidades Sugerencias y esquema de redacción de la misión del puesto. Diccionario de habilidades.
6 Establecer los requisitos del puesto	<ul style="list-style-type: none"> Establecer los requisitos de 	<ul style="list-style-type: none"> Hoja de trabajo N° 3 “Matriz

		formación académica, conocimientos y experiencia para el puesto	de requisitos para el puesto". • Tabla referencial de conocimientos ofimáticos e idiomas.
7	Consolidar la información del puesto	<ul style="list-style-type: none"> • Consolidar toda la información obtenida durante la elaboración del perfil del puesto • Revisar la pertinencia y congruencia de todo el perfil del puesto elaborado. 	• Hoja de trabajo N° 04 "Formato de perfil del puesto"
8	Validar el perfil del puesto	<ul style="list-style-type: none"> • El jefe del área o unidad debe revisar y validar la información contenida en el perfil del puesto 	---

Fuente: Perú. Autoridad Nacional del Servicio Civil (2013).

Elaboración propia.

La explicación en detalle para el desarrollo de cada uno de los pasos hace que esta metodología sea de fácil aplicación y obtenga resultados detallados y objetivos. Por lo señalado, se torna una herramienta bastante útil para cualquier institución preocupada por el análisis de sus puestos.

2.3 Servicio de información

Para definir el concepto servicio de información se parte por definir el concepto servicio. El término servicio ha sido ampliamente estudiado desde el ámbito de la administración, en esta línea Lovelock, Reynoso, D'Andrea y Huete (2011) definen:

Un servicio es un acto o desempeño que ofrece una parte a otra. Aunque el proceso puede estar vinculado a un producto físico, el desempeño es en esencia intangible y, por lo general, no da como resultado la propiedad de ninguno de los factores de producción (p. 4).

De este concepto cabe resaltar, que a diferencia del producto el servicio es por esencia intangible, característica que se desprende por ser el servicio un conjunto de actividades que busca satisfacer las necesidades de clientes o usuarios.

Por su parte desde la perspectiva bibliotecológica Gutiérrez y Zárate (2006) definen servicio de información como: “Conjunto de actividades que tienden a satisfacer las necesidades de información de terceros” (p.3).

Ambos conceptos, desde perspectivas distintas concuerdan en señalar que servicio es el acto o actividad que se realiza con la finalidad de cubrir la necesidad o necesidades de un usuario o cliente. La diferencia entre ambos conceptos está en la especificación de la necesidad a cubrir. Desde el ámbito de la administración se menciona la satisfacción de necesidades en general. Por su parte, desde el ámbito bibliotecológico se menciona la satisfacción específica de necesidades de información.

Por su parte, Liu (2008) señala que los servicios de información están basados en la búsqueda de satisfacción de necesidades reales y potenciales de los usuarios. Además, plantea tres etapas para la puesta en marcha de los servicios: recolección, procesamiento y disposición (p. 1).

A diferencia de los conceptos antes desarrollados Liu, hace una importante mención sobre las necesidades potenciales de los usuarios. Según lo señalado por Liu las necesidades tienen la característica de evolucionar en el tiempo por lo que los servicios deben buscar adelantarse a las necesidades por medio de servicios innovadores.

Finalmente, y a manera de síntesis, por ser las necesidades de información distintas por grupo de usuarios y por tener estas la característica de cambiar en el tiempo, los bibliotecarios tienen la obligación de evaluar los servicios de información que brindan con la finalidad de actualizarlos y satisfacer en mayor medida a sus usuarios.

2.3.1. Modelos de nuevo servicio

a) **PIE: Punto de información al estudiante**

El Punto de Información al Estudiante es un servicio innovador que surgió en la Universidad Pompeu Fabra en Barcelona. Este servicio consiste en agrupar la información relevante de todas las áreas de la universidad con la finalidad de poder transmitirla bajo demanda a los estudiantes para su adecuado desenvolvimiento en la universidad.

Dominguez (2005) señala:

“(...) espacio virtual para compartir información y conocimiento entre las unidades proveedoras de información de la Universidad y la Biblioteca, con el objetivo de mejorar la comunicación y la provisión de servicios al usuario final. Las unidades que le suministran información son: Secretarías de Centro y Secciones de docencia, Relaciones Internacionales, Gabinete del Rectorado, Oficina de inserción laboral, Programa de enseñanza de idiomas, Servicio de atención a la Comunidad Universitaria, Servicio de Programación y gestión Académica (aunque estableciendo una corresponsabilidad entre las unidades proveedoras de información y la Biblioteca)” (p. 8).

Por lo tanto, para Dominguez este innovador servicio en la biblioteca se torna el mediador informativo entre todas las áreas administrativas de la universidad y los estudiantes, con la finalidad de centralizar las consultas y lograr disipar las dudas de los estudiantes de la manera más eficiente posible.

Por su parte, la Universidad Pompeu Fabra describe este servicio en su página web de la siguiente manera:

El PIE (Punto de Información al Estudiante) es el servicio que la Universidad pone a disposición de todos con el fin de proporcionar información, orientación y formación sobre la organización, el funcionamiento y las actividades de la UPF y también para realizar los trámites y las gestiones de los procedimientos académicos y de extensión universitaria.

El PIE facilita la información y la realización de trámites necesarios para tu vida académica en la UPF, como por ejemplo: informar sobre la matrícula, solicitar un certificado académico, inscribirse en una actividad cultural o deportiva, tramitar un traslado de expediente, solicitar la incorporación de créditos de libre elección,

informar sobre estancias en universidades extranjeras, efectuar convalidaciones de asignaturas, inscribirse en un curso de idiomas.

Cómo plantear una consulta: en el mostrador, electrónicas y por teléfono.

El PIE se presenta como un servicio que brinda información relevante para el desenvolvimiento de los alumnos en la universidad. De la lectura de las características del servicio y de los ejemplos sobre el tipo de información que brinda cabe resaltar el alto grado de demanda que tiene este tipo de servicio. Si bien toda universidad brinda este tipo de información a sus alumnos, lo hacen de manera aislada. El PIE genera valor agregado a su servicio por medio de la centralización de la información, además de brindarla por distintos medios.

b) CEVRA: Centro Virtual de Recursos para el Aprendizaje

El Centro Virtual de Recursos para el Aprendizaje es un modelo que surge en Cuba por la necesidad de brindar un espacio virtual que permita brindar servicios educativos desarrollados por medio del uso de las TICs.

El Centro Virtual de Recursos para el Aprendizaje busca ser un espacio visible en Internet en el que puedan trabajar colaborativamente pedagogos, editores, bibliotecarios, diseñadores, web master con la finalidad de crear recursos y medios para la autopreparación de los profesores en el uso de las TICs. Este nuevo modelo de servicio busca dar soporte tecnológico al dictado de clases que se desarrollan bajo la modalidad semipresencial. Finalmente, cabe señalar que el software que el Centro Virtual de Recursos para el Aprendizaje se desarrolla gracias a la elección del software libre *Phone* por lo que su viabilidad en cuanto a gastos se hace posible. (Torricella, Araujo y Lee, 2006)

c) Factoría de Recursos Docentes

Las factorías de recursos docentes son espacios, físicos y virtuales desde los que se brinda servicios de soporte a las necesidades docentes sirviéndose del uso de las TICs y de un grupo profesional multidisciplinario.

Martínez y Martí (2003) señalan:

La Factoria es un nuevo espacio (...) implicado en proyectos y propuestas de mejora de la docencia, presencial y no presencial, mediante el uso de las TIC. Sus objetivos inmediatos son ofrecer el hardware y el software necesario para la creación y elaboración de los materiales docentes electrónicos y un soporte especializado, concretamente: especialistas en multimedia y bibliotecarios. (p. 9).

Las factorías de recursos docentes además de encargarse de la creación de contenidos para la docencia e investigación brindan valor agregado a sus servicios al garantizar la preservación futura de los contenidos académicos creados por medio de repositorios institucionales de acceso abierto. (Sunyer, 2006).

Por su parte la Universidad Politécnica de Cataluña, pionera brindando servicios bajo el esquema de una Factoría de Recursos Docentes (2011) desde su página web señala:

*(...) es pot accedir d'una forma lliure a maquinari i programari especialitzat per a la creació i desenvolupament de recursos docents en format electrònic, i es compta amb el suport d' un equip especialitzat (bibliotecaris, informàtics i personal expert en multimèdia) que assessora en l'ús de les eines disponibles, en la producció de materials i en l'integració dels recursos de Biblioteca.*⁶

De todos los conceptos señalados podemos sintetizar que las Factorías de Recursos Docentes se sirven de las TICs para brindar servicios innovadores por medio de *software* y *hardware* diseñados para crear o editar materiales educativos que apoyan el desarrollo de las clases, por ende al aprendizaje de los alumnos.

⁶ Traducción: Facilita el acceso a hardware y software especializado para la creación y desarrollo de recursos docentes en formato electrónico, y se cuenta con el apoyo de un equipo especializado (bibliotecarios, informáticos y personal experto en multimedia) que asesora en el uso de las herramientas disponibles, en la producción de materiales y en la integración de los recursos de la Biblioteca.

Además tienen como característica importante la preservación de los materiales educativos, la misma que posibilita evaluar la actualización del material educativo así como planificar el desarrollo de colecciones de la biblioteca teniendo como base el análisis de los autores u obras citadas en los materiales. Finalmente, cabe señalar que como complemento a las TICs, las Factorías de Recursos para Docentes requieren de personal profesional multidisciplinario que pueda generar los recursos docentes solicitados o puedan brindar las capacitaciones en el uso de las herramientas que propicien el autoservicio.

CAPÍTULO III

EL CENTRO DE OPERACIONES Y LOGÍSTICA DE ESAN: PERFIL DE PUESTOS Y EVALUACIÓN DEL SERVICIO

3.1 Universidad Esan

ESAN (Lima-Perú) es la primera institución académica de posgrado en Administración creada en el mundo de habla hispana. Fue establecida el 25 de julio de 1963 en el marco de un convenio entre los gobiernos del Perú y los Estados Unidos de América, su organización y puesta en marcha fue confiada a la Escuela de Negocios para Graduados de la Universidad de Stanford, California.

Transformada en universidad desde el 12 de julio de 2003 (Ley N° 28021), hoy ofrece maestrías en Administración, maestrías especializadas (en Organización y Dirección de Personas, Supply Chain Management, Marketing, Gerencia de Servicios de Salud, Gestión y Desarrollo Inmobiliario, Project Management, Dirección de Tecnologías de Información, Finanzas y Derecho Corporativo, Finanzas, ocho carreras en el nivel de pregrado, así como programas para ejecutivos en diversos formatos, programas corporativos y otros servicios académicos y profesionales.

ESAN es una institución peruana, privada, de alcance internacional y sin fines de lucro, con autonomía académica y de gestión.

3.1.1 Misión, Visión

➤ Misión

Formar líderes y profesionales competitivos, íntegros, con sentido crítico y visión internacional, mediante el fortalecimiento de sus competencias,

conocimientos y valores, a través de la investigación, la enseñanza y actividades de difusión del conocimiento.

➤ **Visión**

ESAN está orientada a ser una institución líder en América Latina, reconocida internacionalmente por su carácter innovador y por reunir a los más destacados estudiantes, profesores, investigadores y exalumnos, quienes a través de su gestión dirigen las acciones y los cambios que nuestras organizaciones y sociedad necesitan para crear un ámbito de bienestar, equidad y paz.

3.2 Centro de Operaciones y Logística de Esan

El Centro de Operaciones y Logística de ESAN es el área encargada de la elaboración y distribución de los materiales educativos, tanto físicos como virtuales, de las siguientes direcciones: Programas Institucionales, Programas de Desarrollo Gerencial, MBA, Maestrías Especializadas, Programas Regionales y Programas Online.

3.2.1 Organización y personal

➤ **Organización**

El COLE divide su organización en las siguientes subáreas: Cole materiales, Cole digitalización y Cole distribución, todas estas dependientes de una coordinación general.

- Coordinación general: Se encarga de organizar, dirigir y supervisar las funciones de las personas encargadas de la elaboración y distribución de los

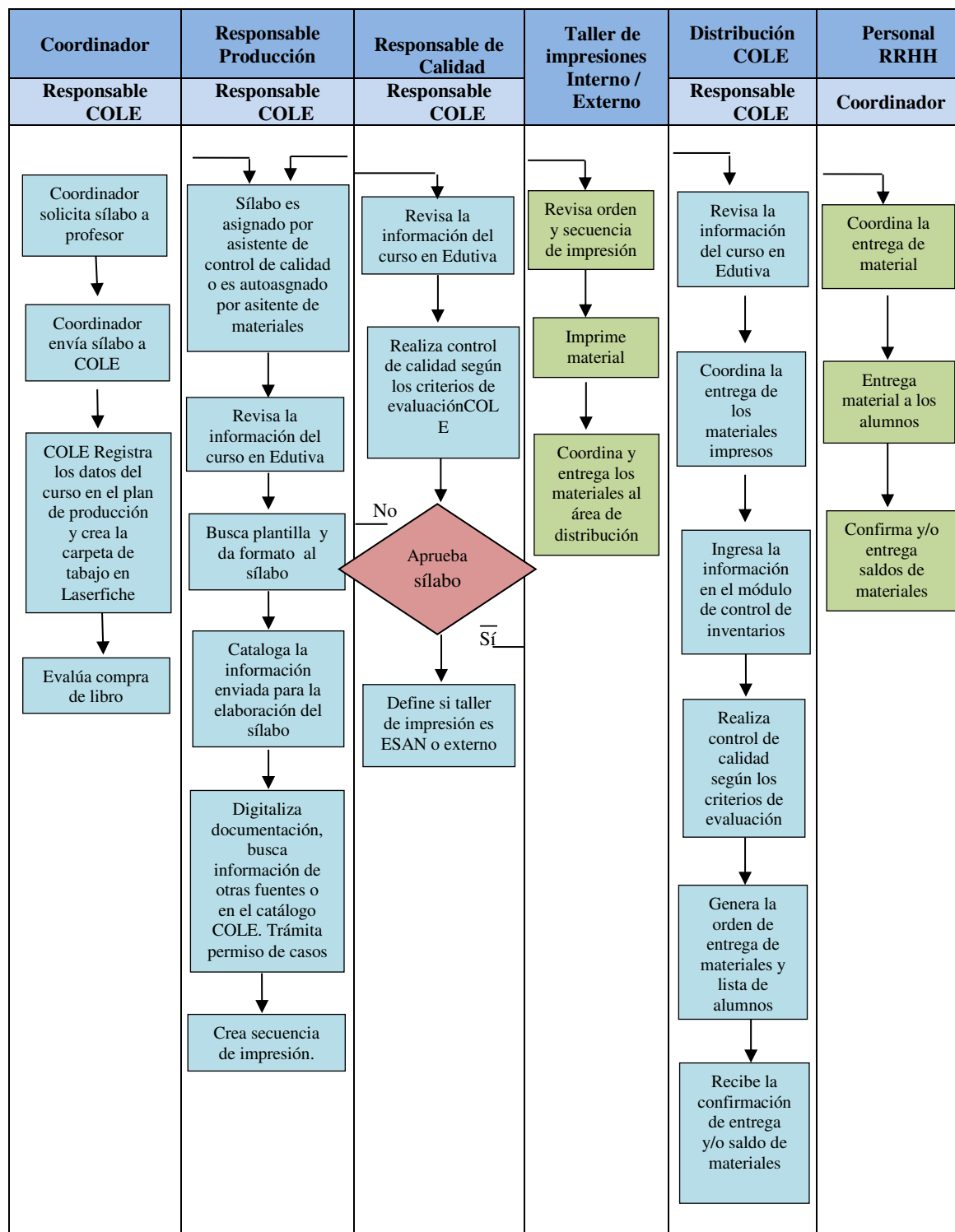
materiales educativos. Además presenta reportes anuales sobre el cumplimiento de los objetivos del área al decano.

- Cole digitalización: Se encarga de gestionar la digitalización de las lecturas según los estándares de calidad del COLE.
- Cole materiales: Se encarga de la elaboración de los materiales educativos, entre sus distintas actividades están: estandarización del formato del sílabo, búsqueda bibliográfica, gestionar el permiso para el uso de casos pagados, entre otras.
- Cole distribución: Se encarga de gestionar la entrega de materiales educativos y asistir las necesidades logísticas del área. (Ver anexo N° 1).

3.2.2 Flujo de procesos

El esquema de trabajo que maneja el COLE está organizado mediante procesos consecutivos. Este flujo de proceso inicia con la recepción del sílabo sin formato y culmina con la entrega de los materiales.

Tabla N°2
Flujo de procesos



Fuente: Certero (2013)
Elaboración propia

3.2.3 Tecnología

- a) **Eduativa:** Es un sistema integrado que permite automatizar los procesos de gestión académica y administrativa en universidades. Desde Eduativa se verifican los datos que se colocan en los sílabos, estos son: nombre de programa, fecha de inicio y fin de curso, nombre del curso, área académica, nombre del profesor, correo electrónico del profesor, número de sesiones y créditos de los cursos.
- b) **Laserfiche:** Es un sistema de gestión de contenido empresarial que se puede configurar rápida y fácilmente para satisfacer las necesidades de cualquier organización. Tiene como características la ayuda de almacenamiento, recuperación, administración de contenido y protección de información. Es en este repositorio donde se encuentran todas lecturas codificadas por el COLE.
- c) **Catálogo de lecturas:** Es un software desarrollado por Esan data para la descripción y codificación de todos los materiales trabajados para los sílabos. Este catálogo contiene códigos por: libro, capítulo de libro, revista, artículo de revista, diario, artículo de diario, caso, legislación y congresos – conferencias. El sistema catálogo COLE permite obtener la cita APA por cada documento codificado facilitando la estandarización de las citas dentro del sílabo.

3.2.4 Servicios

Cada una de las subáreas que componen el Cole brindan diferentes servicios:

- a) **Cole materiales:** estandarización de sílabos, codificación de material educativo nuevo, búsqueda de lecturas, actualización de bibliografía y envío de lecturas digitales bajo demanda.

- b) Servicios brindados por Cole digitalización: escaneo de las lecturas bajo demanda, mejoramiento de la calidad de los archivos digitales, estandarización de las lecturas según los parámetros del Cole (colocación de cita APA en el encabezado y tratamiento de OCR).
- c) Servicios brindados por Cole distribución: coordinación para la entrega de materiales educativos en aula o entrega de materiales educativos a alumnos desde la oficina del Cole, cotización de libros solicitados en los sílabos, emisión de solpes para la compra y apoyo en la creación de mallas curriculares.

3.3 El Centro de Operaciones y Logística de Esan: perfil de puestos y evaluación del servicio

Como se mencionó en la descripción del tema, actualmente el COLE carece de un perfil de puestos definido, por lo que se generan problemas en cuanto a la selección del personal, capacitación, inducción, gestión del desempeño, entre otros.

En esta sección se desarrolla la Metodología Servir para la obtención de los perfiles para los seis puestos del COLE. Por tratarse de una metodología pensada en organizaciones públicas se han realizado pequeñas adaptaciones para su desarrollo según las necesidades de la empresa privada, las mismas que serán señaladas según su aparición en el desarrollo de los pasos.

3.3.1 Aplicación de la Metodología Servir

3.3.1.1 Pasos desarrollados

a. Paso 1: Identificar el puesto

Se identificaron los datos de ubicación del puesto, nombre, relaciones de jerarquía y supervisión. Esta información fue tomada del MOF para el caso de todos los puestos.

Material de trabajo:

Se adaptó la Hoja de trabajo N°1 “Matriz de identificación y elaboración de la propuesta de la misión, funciones y coordinaciones principales del puesto”

Adaptación

Se cambió el término “Unidad Orgánica” por su equivalente en el sector privado “Área” y se eliminaron los términos “Denominación” y “Dependencia Funcional” por ser información específica para el sector público.

Ver tablas resultantes del paso 1 para todos los puestos en anexo N° 2

b. Paso 2: Revisar información sobre el puesto

En este paso se plantea revisar toda la documentación que brinde información relacionada a los puestos. En el caso del COLE se revisó el MOF.

c. Paso 3: Elaborar la propuesta de la misión, funciones y coordinaciones principales del puesto:

En este paso se requiere contar con un ocupante o interlocutor experto del puesto para elaborar la propuesta de misión, redactar las funciones y establecer las coordinaciones principales del mismo (internas y externas). Para cada uno de los puestos se eligió al ocupante con más años de experiencia en el puesto.

Tabla N° 3

Ocupantes con más años de experiencia por puesto

Puesto	Ocupante experto
Coordinador General	Jessica Alzamora
Asistente de Gestión de Materiales y Control de Calidad	Yuri Adaauto
Asistente de Gestión de Materiales	Javier Salazar
Asistente de Distribución	Giuliana Retamozo
Asistente de Distribución y Logística	Alicia Boslanga
Asistente de Digitalización	Jimmy Inocente

Elaboración propia

Material de trabajo

Se utilizó sin ninguna adaptación la Hoja de trabajo N°1 “Matriz de identificación y elaboración de la propuesta de la misión, funciones y coordinaciones principales del puesto”. Además se revisaron las “sugerencias y esquema de redacción de las funciones” (Ver anexo N° 3) y la “lista referencial de verbos” (Ver anexo N° 4) propuestas por la metodología Servir.

Ver tablas resultantes del paso 3 para todos los puestos en Anexo N° 5

d. Paso 4: Identificar las funciones esenciales del puesto

En este paso se valoró cada función de acuerdo a los criterios de la tabla de puntuación (Frecuencia), consecuencia de error o no aplicación (CE), complejidad (COM). Además se calculó el puntaje total de cada función de acuerdo a la fórmula definida en la metodología. Finalmente, se identificaron las cuatro funciones con mayor ponderación como funciones esenciales.

Material de trabajo:

Se utilizó sin ninguna adaptación la hoja de trabajo N°01 “Matriz de identificación y elaboración de la propuesta de la misión, funciones y coordinaciones principales del puesto” y la tabla de puntuación de funciones (Ver anexo N° 6)

Ver tablas resultantes del paso 4 para todos los puestos en anexo N° 5

e. Paso 5: Validar la misión del puesto y definir las habilidades

En este paso se revisó la propuesta de misión del puesto y se redactó en base a las sugerencias del esquema de redacción de la misión del puesto. Se validó la nueva misión del puesto según las indicaciones de

la metodología y se definieron las cuatro habilidades principales en base a las funciones esenciales.

Material de trabajo:

Se utilizó sin ninguna adaptación la hoja de trabajo N°2 “Matriz de funciones esenciales, validación de la misión del puesto y definición de habilidades”. Además las sugerencias y esquema de redacción de la misión del puesto (Ver anexo N°7) y el diccionario de habilidades (Ver anexo N° 8).

Ver tablas resultantes del paso cinco (5) para todos los puestos en anexo N° 5

f. Paso 6: Establecer los requisitos del puesto:

Se establecieron los requisitos de formación académica, conocimientos y experiencia para cada uno de los puestos.

Material de trabajo:

Se utilizó la adaptación de la hoja de trabajo N° 3 “Matriz de requisitos para el puesto” y la tabla referencial de conocimientos ofimáticos e idiomas (Ver anexo N° 9).

Adaptación:

Se omitió el punto C. de los requisitos de experiencia por referirse a la experiencia mínima necesaria en el sector público.

Ver tablas resultantes del paso 6 para todos los puestos en Anexo N° 9

g. Paso 7: Consolidar la información del puesto:

Se consolidó toda la información obtenida durante la elaboración del perfil del puesto y se revisó la pertinencia y congruencia de todo el perfil del puesto elaborado.

Material de trabajo:

Hoja de trabajo N° 04 “Formato de perfil del puesto”

h. Paso 8: Validar el perfil del puesto:

La jefa del área revisó y validó la información contenida en los seis perfiles de puestos elaborados para el COLE. Los resultados de perfil de puestos cada uno de los perfiles se muestra en el capítulo IV.

3.3.1.2 Resultados de la Metodología Servir

En el capítulo IV se muestran los seis perfiles resultantes para el COLE luego de la aplicación de los ocho pasos de la Metodología Servir.

3.3.2 Evaluación del servicio actual y expectativa de nuevos servicios**3.3.2.1 Población y muestra**

El 30% del total de 130 coordinadores y el 30% del total de 50 profesores mantuvieron contacto con el COLE entre enero 2013 y enero 2014.

Se trata de un muestreo intencionado no probabilístico. La toma de la muestra se logró por medio de la revisión de los correos electrónicos de coordinación y consulta para la elaboración de los sílabos en el lapso de un año.

3.3.2.2 Instrumento de recolección de datos

Se ha elaborado el cuestionario *Satisfacción del Servicio. Centro de Operaciones y Logística* con la finalidad de identificar el nivel de satisfacción de los coordinadores y profesores que reciben nuestros servicios. La validación de la encuesta como instrumento para la recolección de datos fue dada por las profesoras Karen Alfaro y Rosalía Quiroz (Ver anexo N° 10).

El cuestionario de satisfacción se divide en dos grandes ítems, el primero enfocado en la evaluación del nivel de satisfacción y el segundo enfocado en la evaluación de la expectativa sobre nuevos servicios.

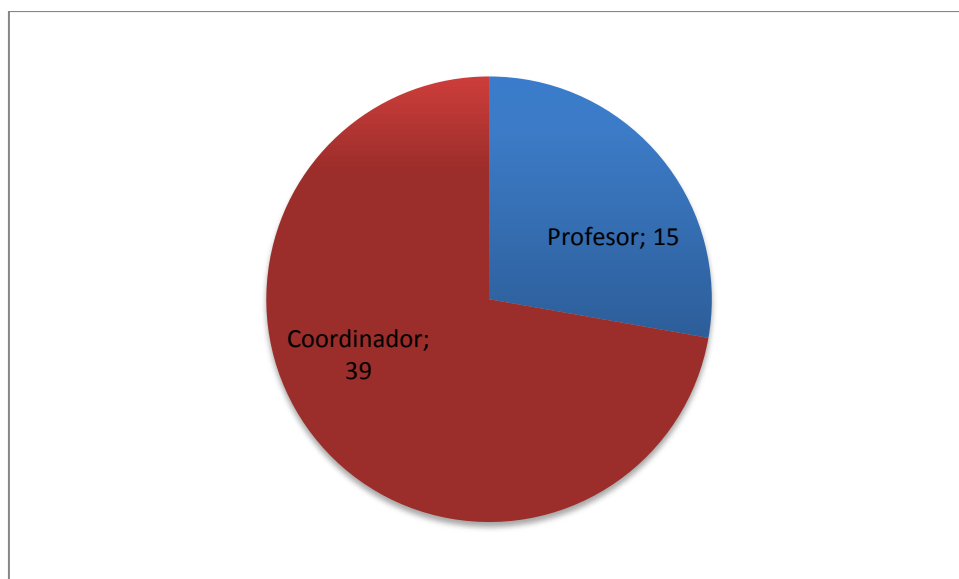
Para la recopilación de las respuestas se ha escogido el modelo de escala Likert. El instrumento, brinda alternativas de respuesta de discriminación escalar. La intensidad está definida por números del 1 al 5; donde para el primer ítem que mide el nivel de satisfacción 1 equivale a totalmente insatisfecho, 2 a insatisfecho, 3 a medianamente satisfecho, 4 a satisfecho y 5 a totalmente satisfecho; y para el segundo ítem que mide la expectativa sobre nuevos servicios 1 equivale a totalmente desinteresado, 2 a desinteresado, 3 a medianamente interesado, 4 a interesado y 5 a totalmente interesado.

El formulario se creó en el entorno virtual por medio de la herramienta *Form* de *Google drive*. La distribución del enlace de la encuesta la realizó Jessica Alzamora, coordinadora general del COLE, por medio del correo electrónico a los jefes de cada coordinación y directamente a los profesores.

3.3.2.3 Análisis e interpretación de resultados

A continuación se presentan los resultados generales de la encuesta. Los resultados se han obtenido de las dos primeras preguntas tipo filtro: labor que desempeña en Esan y medio por el que contactó con los servicios del COLE.

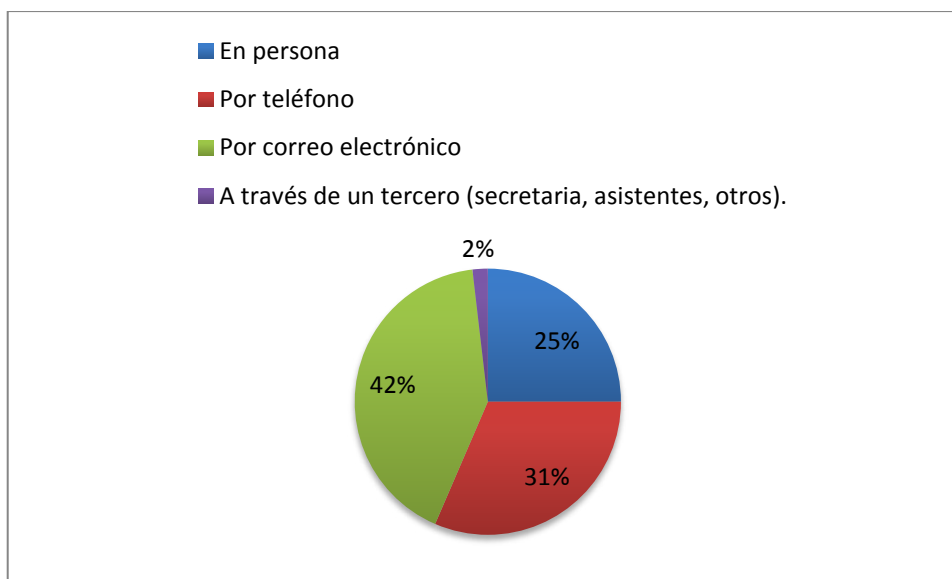
Gráfico N° 2
Número total de encuestados



Elaboración propia

El gráfico muestra que la población de coordinadores es más amplia que la de profesores. Esto debido a que los coordinadores cumplen el papel de mediador entre los profesores y el personal del COLE. Solo en el caso de que un sílabo genere dudas que solo puedan ser resueltas directamente por el profesor el personal del COLE contactará directamente con él. Esta dinámica de trabajo es la causa por la que muchos profesores desconocen los servicios que brinda el COLE o confunden las funciones del personal del COLE con las de los coordinadores.

Gráfico N° 3
Medio por el que contactó con los servicios del COLE



Elaboración propia

En el gráfico se muestra que el medio más utilizado para comunicarse con los servicios del COLE es el correo electrónico, esto responde a que el correo institucional, en general, es el medio de comunicación más utilizado entre las distintas áreas de Esan. No obstante, no están muy alejados los porcentajes alcanzados por la comunicación por teléfono y la comunicación personal. Estos medios tienen como característica ser usados para comunicaciones que tienen carácter de urgente. La urgencia de resolver rápidamente las coordinaciones mínimas necesarias para la preparación del material educativo está directamente relacionada a la fecha límite de entrega que tiene todo material que ingresa al flujo de trabajo del COLE.

3.3.2.3.1 Análisis e interpretación de resultados: variables e indicadores

La encuesta *Satisfacción del Servicio. Centro de Operaciones y Logística* presenta dos grupos de preguntas elaboradas bajo el esquema de escala de *Likert*, estas preguntas están clasificadas en variables: personal, recursos y tecnología. A continuación se presenta el análisis de los resultados en función de las variables indicadas en el cuestionario. Para ver el detalle de

los indicadores de la encuesta ver anexo N° 10 (Documentos para validar el instrumento de medición a través de juicio de expertos).

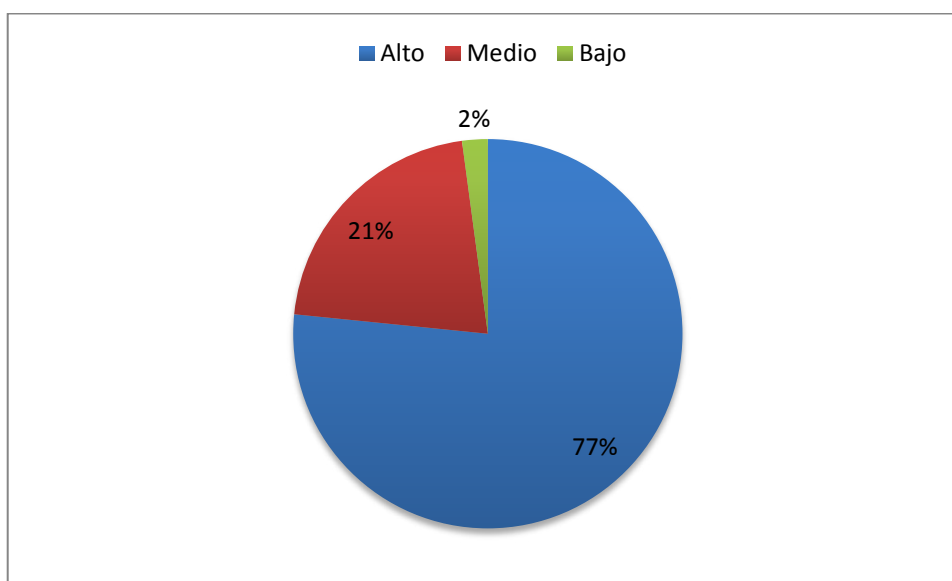
❖ **Variable: Satisfacción de los servicios**

Esta variable está dividida en dos indicadores: personal y recursos.

a. Indicador: Personal

Este indicador contiene información sobre la calidez del trato y el dominio de conocimientos por parte del personal.

Gráfico N° 4
Nivel de satisfacción con respecto al personal



Elaboración propia

De acuerdo a este gráfico el nivel de satisfacción con respecto al personal es alto. Contrastando este resultado con lo observado en la realidad, el alto nivel de satisfacción es reflejado en el menor número de quejas que ha recibido el área en el último año. Cabe mencionar que inicialmente los servicios del COLE eran brindados por personal de formación diversa (técnico en secretariado, técnico administrativo, entre otros) hasta mediados del 2011, año en el que por recomendación de CENDOC Esan se optó por contratar personal con formación en Bibliotecología y Ciencias de la Información para los puestos

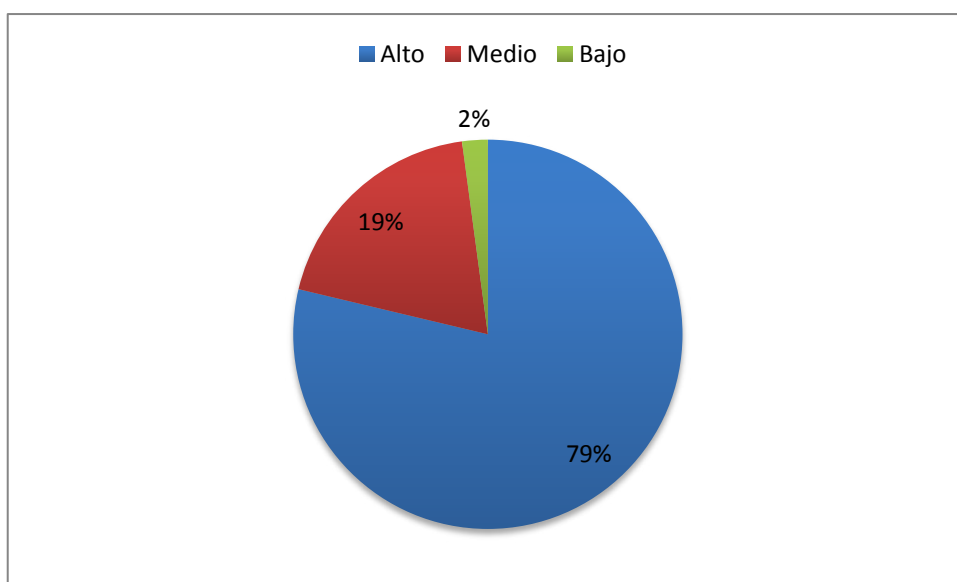
de esta subárea. Este cambio logró explotar de mejor manera las competencias del personal y disminuyó la rotación del mismo. Actualmente, la mayor parte del personal lleva alrededor de tres años de permanencia en sus funciones.

b. Indicador: Recursos

Este indicador contiene información sobre la satisfacción con respecto a eficacia y eficiencia en los servicios.

Gráfico N° 5

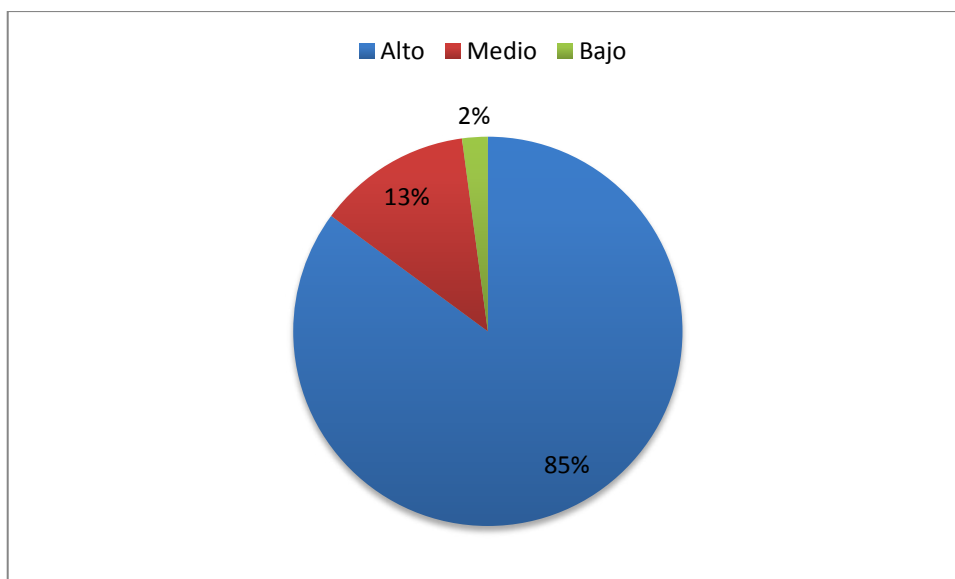
Nivel de satisfacción con respecto a los recursos



Elaboración propia

Los temas que comprende el indicador recursos son: solución de problemas, importancia de la codificación, entrega oportuna de materiales educativos y calidad de los mismos. El gráfico muestra que el porcentaje de satisfacción con respecto a los recursos es más alto que el nivel de satisfacción con respecto al personal. Acorde a este resultado podemos señalar que si bien los servicios del COLE se perciben como importantes es el personal el llamado a generar valor agregado en ellos.

Gráfico N° 6
Nivel de Satisfacción global: personal y recursos

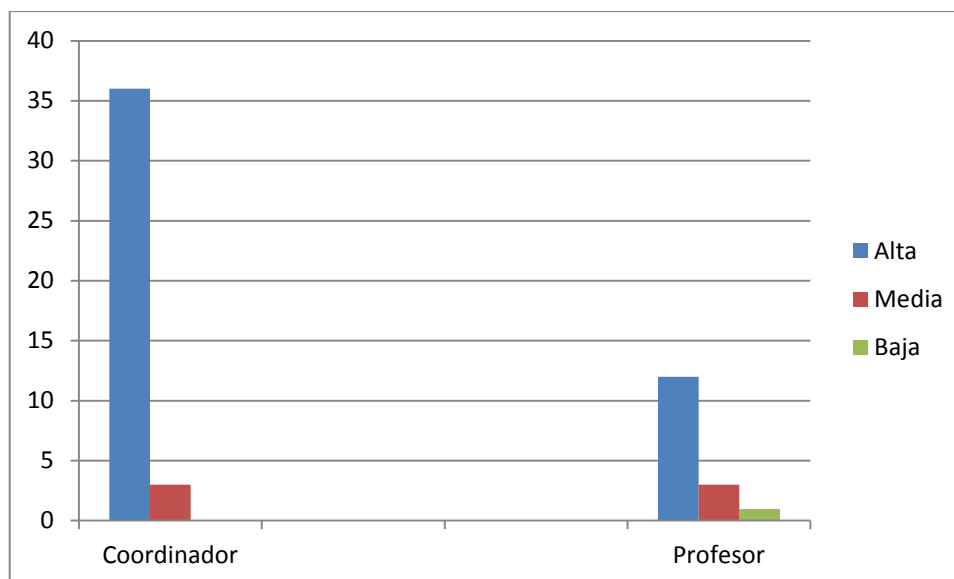


Elaboración propia

En líneas generales, la satisfacción de los clientes con respecto a los servicios del COLE es alta. No obstante, se muestra aún un porcentaje de clientes que está medianamente satisfecho y un mínimo porcentaje que se muestra insatisfecho. Adicional a este resultado cuantitativo y con la finalidad de obtener información complementaria se planteó la pregunta abierta: señale los aspectos positivos y negativos de los servicios del COLE. Esta información complementaria nos dará los resultados necesarios para fortalecer los aspectos positivos de nuestros servicios y disminuir los aspectos negativos de los mismos.

Gráfico N° 7

Nivel de satisfacción de los servicios: comparación por tipo de usuario



Elaboración propia

Al tratarse de dos tipos de usuarios podemos desprender que ambos perfiles tienen necesidades ligeramente diferenciadas, de acuerdo a las funciones que desempeñan dentro de Esan.

El resultado en el caso de los coordinadores muestra un alto porcentaje de satisfacción con respecto a los servicios del COLE. Esto responde a que antes de la creación del COLE ellos se encargaban de la elaboración y distribución de los materiales educativos como parte de sus labores de coordinación. Los coordinadores encuentran en los servicios del COLE una ayuda logística eficaz y eficiente. Por otro lado, los resultados de satisfacción por parte de los profesores demuestran un nivel más alto de exigencia con respecto a la calidad de los servicios, esto debido a que son los usuarios finales del material trabajado. A diferencia de los coordinadores, los profesores muestran, aunque mínimo, un porcentaje de insatisfacción. A pesar de tratarse de un porcentaje bajo, este resultado nos propone exigirnos un alto nivel de calidad de nuestros servicios.

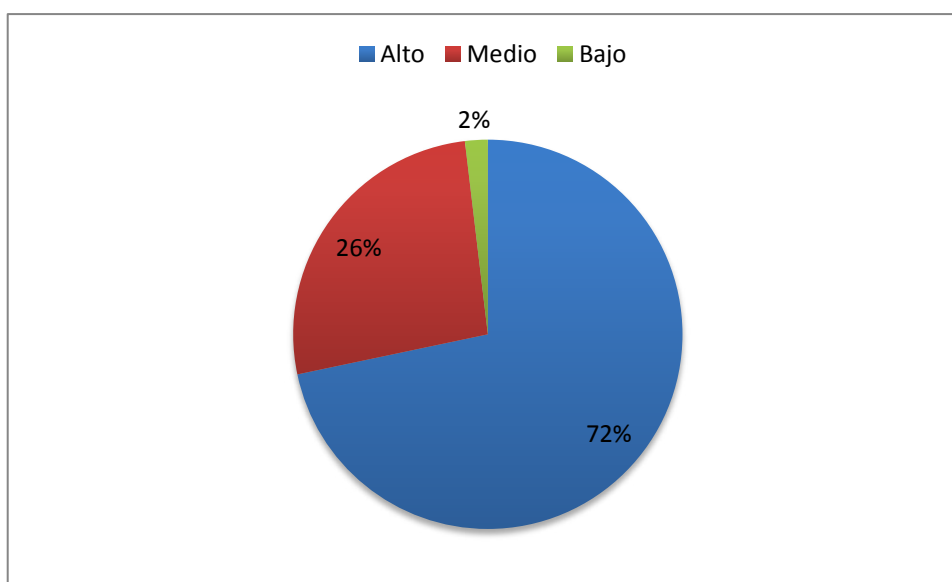
❖ Variable: Expectativa sobre nuevos servicios

Esta variable está dividida en tres indicadores: personal, recursos y tecnología.

a. Indicador: Personal

Este indicador contiene información sobre la expectativa de los clientes con respecto a los servicios: asesoría en búsqueda de información y en estandarización de citas bibliográficas.

Gráfico N° 8
Nivel de interés en asesorías especializadas



Elaboración propia

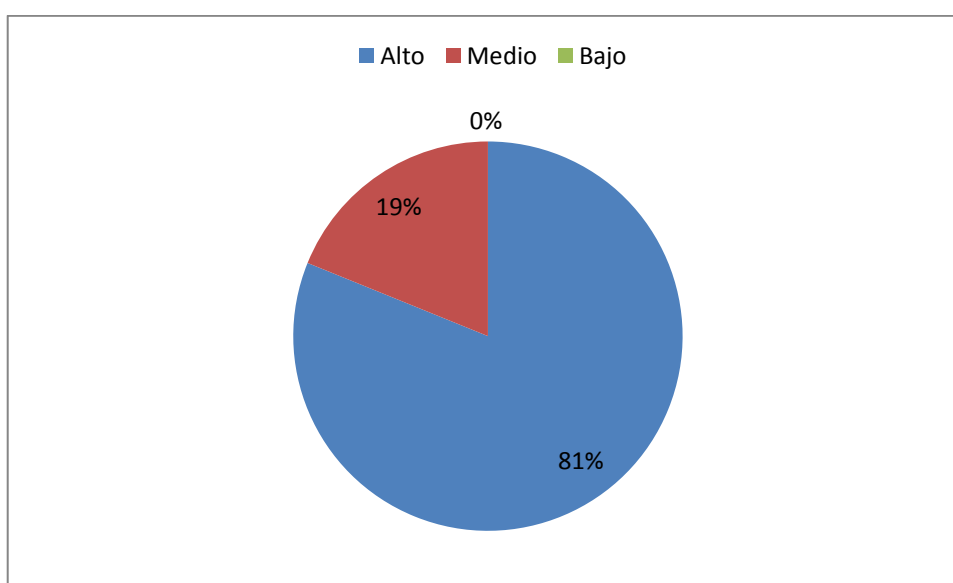
Se ha considerado al servicio de asesorías especializadas dentro del indicador personal debido a que este será el actor principal en el desarrollo de este nuevo servicio. Los potenciales usuarios, muestran una alta expectativa con respecto a los nuevos servicios, sin embargo, existe un porcentaje medianamente o nada interesado. Estos resultados negativos no difieren mucho de los obtenidos para el caso de los servicios actuales por lo que se puede asociar el nivel de satisfacción de los servicios actuales con el nivel de expectativa de los nuevos servicios. A manera de conclusión, los resultados

negativos podrían revertirse si se logra satisfacer en mayor medida a los usuarios con los servicios actuales.

b. Indicador: Recursos

Este indicador contiene información sobre la expectativa de los clientes con respecto al catálogo de lecturas del COLE.

Gráfico N° 9
Nivel de interés: acceso al catálogo de lecturas



Elaboración propia

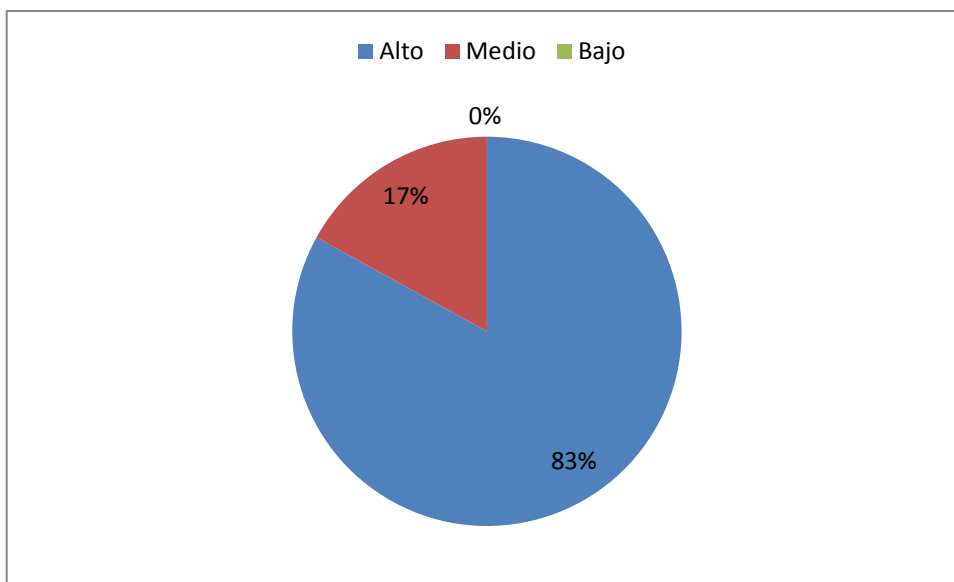
El alto porcentaje de expectativa con respecto al nuevo servicio de acceso al catálogo corrobora el interés de los usuarios con respecto a la actualización de ediciones actuales de las lecturas citadas en los sílabos así como el acceso a búsqueda bibliográfica por tema. Si bien los servicios antes señalados se han venido brindando con los recursos actuales, la demanda muchas veces ha sobrepasado la capacidad del personal y de los recursos. La posibilidad de brindar este nuevo servicio de acceso al catálogo COLE se proyecta como un gran beneficio tanto para los usuarios como para los colaboradores del COLE.

c. Indicador: Tecnología

Este indicador contiene información sobre la expectativa de los clientes con respecto al uso de un software que permita la elaboración de los sílabos.

Gráfico N° 10

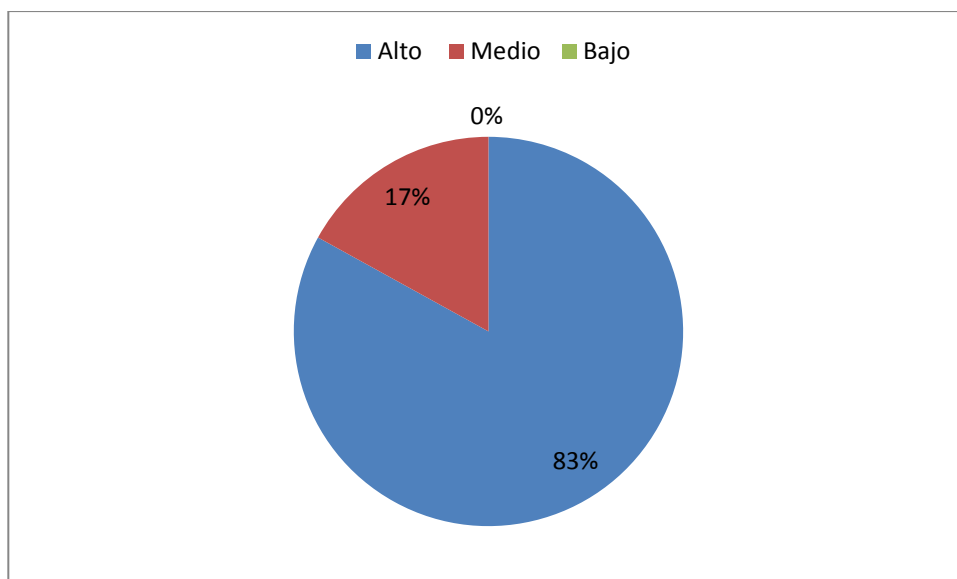
Nivel de interés en el uso de un software para la elaboración de sílabos



Elaboración propia

Al igual que el nuevo servicio de acceso al catálogo el servicio propuesto de acceso a un software para la elaboración de los sílabos ha obtenido un alta expectativa. Actualmente, la estandarización de los sílabos es una de las labores principales del COLE, la puesta en marcha de este nuevo servicio propicia el desarrollo, especialización y optimización de este servicio acorde a las nuevas necesidades de los usuarios. Estos servicios estarán enmarcados en el desarrollo de una factoría de recursos académicos. El personal del COLE tendrá que estar capacitado no solo en hacer sino a enseñar a hacer.

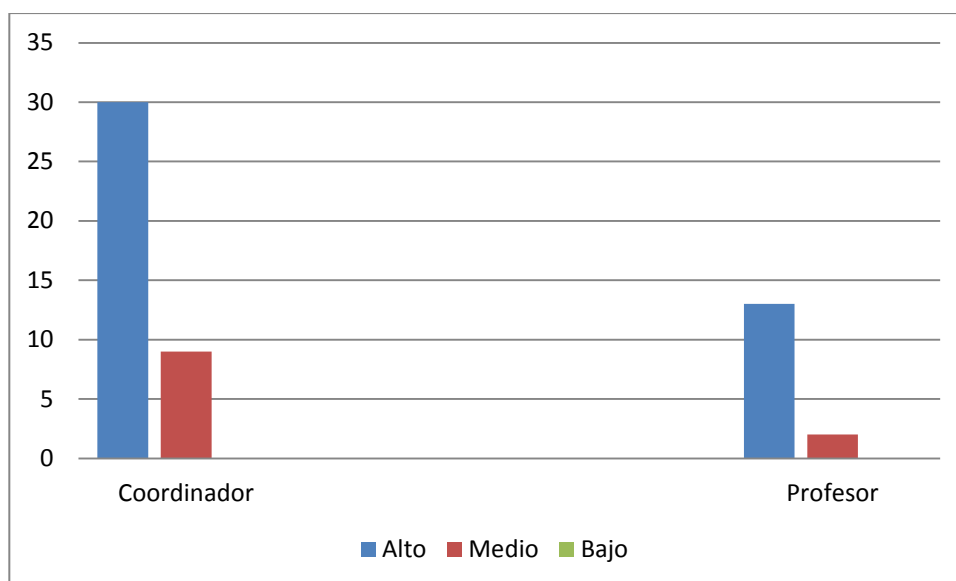
Gráfico N° 11
Nivel de expectativa global: personal, recursos y tecnología



Elaboración propia

A modo de resumen, y de acuerdo a los resultados que muestra el gráfico se señala que existe entre los usuarios del COLE un alto nivel de expectativa. Del interés por el uso de los nuevos servicios se infiere que a pesar de ser un área relativamente nueva, el COLE ha logrado posicionarse entre sus usuarios como un área que brinda servicios eficaces y eficientes que apoyan directamente las labores docentes y de coordinación así como, de manera indirecta, el aprendizaje de los alumnos.

Gráfico N° 12
Comparación por usuario: interés de nuevos servicios



Elaboración propia

En el gráfico se observa la comparación del nivel de expectativa de nuevos servicios por tipo de usuario. Es importante observar que los coordinadores muestran mayor nivel de inseguridad con respecto a su respuesta a diferencia de los profesores que en su mayoría se muestran totalmente interesados en los nuevos servicios.

El alto nivel de expectativa por parte de los profesores responde a que los servicios propuestos están basados en el modelo de factoría de recursos docentes, si bien son servicios que buscan beneficiar a todos los involucrados en el desarrollo de los cursos, son los profesores los directamente beneficiados. Además, este alto nivel de expectativa con respecto a los nuevos servicios se muestra acorde al alto nivel de exigencia que tienen los profesores con los servicios ya existentes. En síntesis, al ser los profesores los directamente beneficiados con los servicios, muestran una gran exigencia por los ya existentes y un alto grado de expectativa por los nuevos.

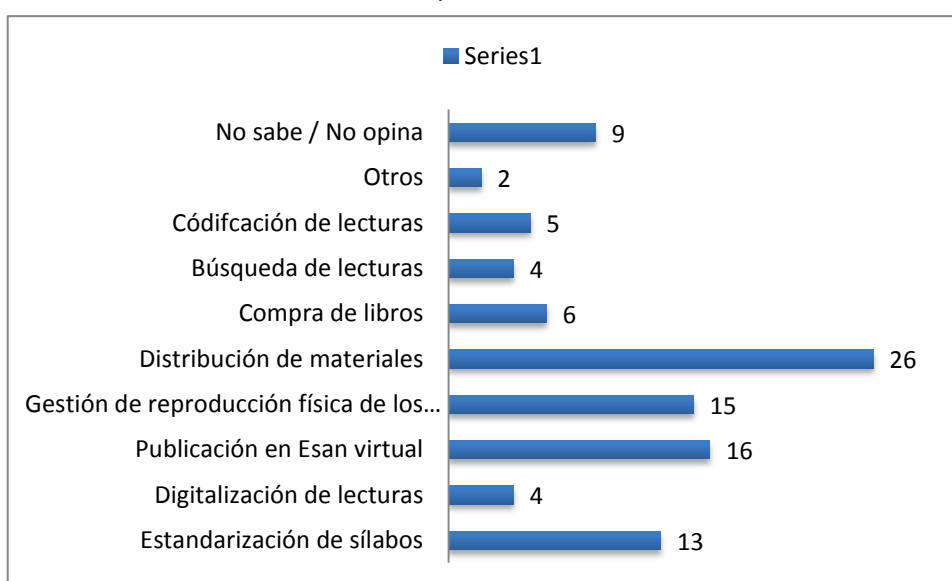
3.3.2.3.2 Análisis e interpretación de resultados: preguntas abiertas

La encuesta *Satisfacción del Servicio. Centro de Operaciones y Logística* presenta dos preguntas abiertas, estas preguntas tienen por objetivo identificar con mayor precisión acerca de dos temas: conocimiento por parte de los usuarios sobre los servicios y el detalle de los aspectos positivos y negativos de los servicios.

Para el análisis de los resultados se agruparon las respuestas por temas que fueron más veces mencionados. A continuación se presentan los resultados:

a. Mencione los servicios que brinda el COLE

Gráfico N° 13
Servicios que brinda el COLE



Elaboración propia

La necesidad de plantear una pregunta que mida el nivel de conocimiento sobre los servicios que brinda el COLE surge por dos motivos: el nombre del área no está relacionado con los servicios que brinda y la diversidad de coordinaciones con otras áreas genera confusiones sobre la delimitación de funciones y servicios. Cabe señalar que al ser una pregunta

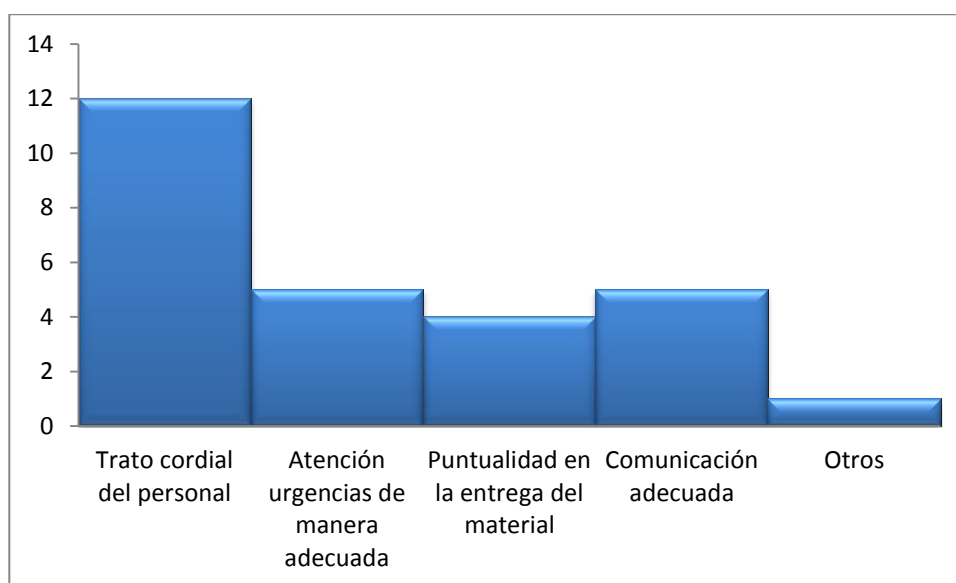
abierta los usuarios mencionaron más de un servicio, en el gráfico las cifras corresponden a la cantidad de veces que se mencionaron los servicios mas no corresponde al número de encuestados a excepción del *ítem* No sabe / No opina. Se observa que de 54 encuestados, nueve omitieron responder la pregunta.

El resultado arrojó que los servicios más relacionados con el COLE son; en primer lugar, distribución de materiales; en segundo lugar, publicación de materiales en Esan virtual; en tercer lugar, gestión de reproducción física de los materiales; cuarto lugar, estandarización de sílabos y en quinto lugar, compra de libros. Por otro lado, los menos relacionados fueron: búsqueda, digitalización y codificación de lecturas. A partir de estos resultados, notamos que los servicios más mencionados fueron los que los usuarios perciben como servicio final y los menos mencionados fueron los servicios identificados como intermedios. Cabe señalar que algunos usuarios solicitan por separado: búsqueda, digitalización y codificación de lecturas, pasando de ser servicios intermedios a finales.

b. Mencione aspectos negativos o positivos del COLE

Gráfico N° 14

Aspectos positivos del COLE

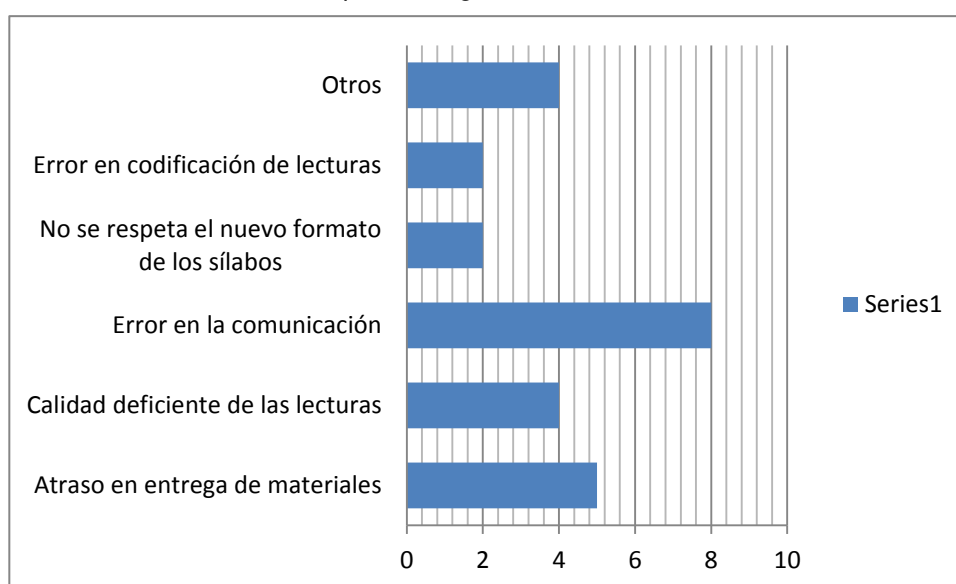


Elaboración propia

Si bien el resultado cuantitativo con respecto a la satisfacción de los usuarios del COLE fue favorable, es necesario evaluar aspectos cualitativos con la finalidad de conocer en detalle los aspectos positivos que perciben los usuarios del COLE.

Es importante señalar que los aspectos positivos mencionados por los usuarios están relacionados a la diligencia de los colaboradores para atender las solicitudes urgentes. Todo sílabo enviado al COLE tiene como requisito ser enviado cómo mínimo 15 días antes de la fecha de inicio del curso, sin embargo son muchos los sílabos enviados con menos de una semana de anticipación. En este contexto, los usuarios reconocen como aspectos positivos: el trato cordial del personal, la adecuada atención de urgencias, la comunicación óptima y la puntualidad en la entrega del material.

Gráfico N° 15
Aspectos negativos del COLE



Elaboración propia

De acuerdo al gráfico, algunos aspectos que fueron considerados en el gráfico anterior como positivos son considerados negativos. Es el caso específico de: error en la comunicación y atraso en la entrega de materiales. Esta contradicción en los resultados encuentra respuesta en la dinámica actual de trabajo en la que a diario son aceptados materiales urgentes, los mismos

que impiden el adecuado tratamiento de los materiales que fueron enviados a tiempo.

Por otro lado, como mención aparte el *ítem*: error en la comunicación obtuvo el mayor porcentaje como aspecto negativo. De las explicaciones leídas en cada una de las respuestas abiertas, los usuarios, en su totalidad coordinadores, señalan que el personal del COLE debería realizar las consultas sobre el material directamente al profesor y no por medio de ellos. Cabe mencionar que esta dinámica de trabajo se viene dando debido a que los profesores mantienen comunicación constante con coordinadores más no con el personal del COLE. Sin embargo, a raíz de este resultado, plantearemos evaluar el modo de comunicación por parte del personal del COLE para la elaboración de consultas.

A manera de síntesis y reflexión, se concluye que no obstante el personal del COLE asuma la responsabilidad de todo sílabo y material educativo que ingresa en su plan de producción para ser trabajado, se debe prestar mayor minuciosidad al momento de trabajar materiales que llegaron con el tiempo adecuado de anticipación. Manteniendo así niveles de satisfacción altos por parte de todos sus usuarios.

CAPÍTULO IV

PROPUESTA DE UN MODELO DE FACTORÍA DE RECURSOS DOCENTES BASADO EN LA REORGANIZACIÓN DEL PERSONAL Y NUEVOS SERVICIOS

4.1 Modelo de Factoria de Recursos Docentes basado en la reorganización del personal y nuevos servicios

Después de haber aplicado la metodología Servir a efectos de identificar los perfiles de puestos idóneos para cada cargo y después de haber aplicado la encuesta a los usuarios para conocer el nivel de satisfacción con los servicios actuales y el nivel de expectativa sobre nuevos servicios es que se propone un nuevo modelo de Centro de Recursos para la Investigación dirigido a docentes y en general al personal que apoya las labores docentes. Este modelo se basa en el ordenamiento de las funciones de los recursos humanos con la finalidad de contar con colaboradores capacitados para brindar los nuevos servicios. Asimismo, si bien este modelo plantea la implementación de servicios innovadores en simultáneo se seguirán brindando los servicios tradicionales del antiguo COLE por haber obtenido un alto grado de satisfacción entre sus usuarios. La finalidad de este conjunto de servicios es que logren satisfacer en mayor medida las necesidades de los usuarios.

Por tal motivo, se presenta la siguiente propuesta de Factoría de Recursos Docentes conceptualizada como un espacio físico y virtual en el que se brinda servicios que responden a las expectativas actuales de los usuarios del COLE. La Factoría de Recursos Docentes se caracteriza por contar con el software y hardware adecuado que facilita la accesibilidad a los recursos académicos necesarios para el desarrollo de las clases, en particular, y el desarrollo de la investigación, en general. Este nuevo modelo se presenta como un reto hacia los colaboradores ya que requiere de un rol más proactivo y cercano a los profesores, coordinadores, asistentes académicos, entre otros.

Con este proyecto se pretende ofrecer un importante aporte a la docencia e investigación y por ende al aprendizaje.

4.1.1 Generalidades

La Factoría de Recursos Docentes será la nueva denominación que recibirá el COLE. Estará constituida por una gama de servicios innovadores como son: asesoría en búsqueda de información especializada, asesoría en estandarización de citas bibliográficas, acceso al catálogo de lecturas y acceso a software para la elaboración de sílabos. Apoyados en un *staff* multidisciplinario de profesionales capacitados, cada uno con cargos y funciones definidas y delimitadas.

4.1.2 Objetivos

- a. Satisfacer las necesidades de los usuarios en mayor medida a través de una gama de servicios innovadores que permitan complementar la actividad docente y potenciar el proceso de enseñanza – aprendizaje.
- b. Contar con personal multidisciplinario capacitado y con funciones bien definidas con un perfil idóneo para cada cargo.

4.1.3 Aspectos a considerar

4.1.3.1 Organización de los Recursos Humanos

4.1.3.1.1 Manual de Organización y Funciones

El COLE cuenta con un Manual de Organización y Funciones que no ha sido actualizado desde el año 2012; por lo tanto, no se ajusta a la realidad de las funciones actuales. Esta desactualización del manual propiciaba que los recursos humanos no tuvieran definido el límite de sus funciones generando desorden e improvisación el desarrollo de las mismas. Por lo mencionado, se

presenta una propuesta de actualización del manual, el mismo que requiere ser aprobado por las áreas correspondientes. El manual contiene las funciones nuevamente redactadas según las especificaciones de la metodología Servir y tomando en cuenta las nuevas funciones requeridas para la Factoría de Recursos Docentes. (Ver anexo N° 11)

4.1.3.1.2 Perfil de puestos

Después de haber aplicado la metodología Servir constituida por ocho (8) pasos se han desarrollado seis (6) puestos como son: Coordinador General, Asistente de Gestión de Materiales y control de calidad, Asistente de Gestión de Materiales, Asistente de Distribución y Logística, Asistente de Distribución y Asistente de Digitalización; obteniendo para cada uno de ellos: identificación del puesto, misión del puesto, funciones del puesto, coordinaciones principales, formación académica, conocimientos, experiencia y habilidades o competencias. Estos resultados permitirán legitimar las funciones actuales de los colaboradores de la nueva Factoría de Recursos Docentes. Además permitirá sentar las bases para futuros procesos de selección, capacitación, inducción, gestión del desempeño, contratación, entre otros.

(Ver tablas de resultados de perfil de puestos en anexo N° 12)

4.1.3.2 Implementación de nuevos servicios

4.1.3.2.1 Asesoría en búsqueda de información especializada

a. Descripción

Este servicio va a consistir en asesorías personales o grupales, solicitadas bajo demanda que brinden a los usuarios las herramientas necesarias para ubicar información relevante según sus necesidades de información específicas. Estas asesorías que se organizarán previa cita y tendrán una duración aproximada de una hora, requerirá además la separación de un laboratorio de

cómputo. Finalmente, serán dictadas por un colaborador perteneciente al puesto de Asistente de materiales.

b. Objetivos

- Dar a conocer las principales herramientas y recursos de búsqueda, internos y externos, según los requerimientos específicos de los usuarios
- Proporcionar las técnicas de uso de las diferentes plataformas de búsqueda según los requerimientos específicos de los usuarios.

c. Actividades

- Designar al personal que dictará la asesoría.
- Elaborar un tríptico informativo con información general sobre las principales técnicas y motores de búsqueda.
- Coordinar con el usuario solicitante del servicio el día y hora de la asesoría.
- Separar el laboratorio de cómputo para la fecha establecida.
- En un documento drive llevar el registro de los usuarios que tomaron el servicio.

d. Difusión del servicio

- Se propone publicar información de los servicios de la Factoría de Recursos para la Investigación dentro de la viñeta Investigación de la página web institucional de Esan.
- Se preparará un folleto con información de todos los nuevos servicios de la Factoría de Recursos para la Investigación.

4.1.3.2.2 Asesoría en estandarización de citas bibliográficas

a. Descripción

Este servicio va a consistir en asesorías, personales o grupales, solicitadas bajo demanda, por medio de las mismas se brindarán a los usuarios conocimientos generales de los distintos modelos de estandarización de citas bibliográficas y se explicarán en detalle las características de la citación con el modelo APA así como el uso de los principales gestores de referencia (Zotero, RefworksFlow y Mendeley). Estas asesorías se organizarán previa cita y tendrán una duración aproximada de 2 horas las mismas que serán divididas en dos sesiones. Requerirá además, la separación de un laboratorio de computo. Estas asesorías serán dictadas por un colaborador perteneciente al puesto de Asistente de materiales.

b. Objetivos

- Dar a conocer la importancia de la utilización de la estandarización bibliográfica.
- Dar a conocer de manera general los distintos modelos de estandarización bibliográfica.
- Promover el uso de la estandarización bibliográfica en formato APA.
- Dar a conocer los principales gestores de referencia en línea.

c. Actividades

- Designar al personal que dictará la asesoría.
- Elaborar un folleto informativo con información general sobre estandarización bibliográfica en modelo APA.
- Coordinar con el usuario solicitante del servicio el día y hora de la asesoría (2 días)
- Separar el laboratorio de cómputo para las fechas establecidas.

- En un documento drive llevar el registro de los usuarios que tomaron el servicio.

d. Difusión del servicio

- Se propone publicar información de los servicios de la Factoría de Recursos para la Investigación dentro de la viñeta Investigación de la página web institucional de Esan.
- Se preparará un folleto con información de todos los nuevos servicios de la Factoría de Recursos para la Investigación.

4.1.3.2.3 Acceso a catálogo de lecturas

a. Descripción

Este servicio va a consistir en el acceso en línea del catálogo de lecturas trabajadas bajo los estándares de la Factoría de Recursos para la Investigación (cita APA y código en el encabezado, textos e imágenes legibles y con OCR), el mismo que contiene acceso a texto completo de: libros, capítulos de libros, revistas, artículos de revistas, casos, legislación, diarios, artículos de diarios y artículos de congresos o conferencias.

Este acceso estará disponible para dispositivos que se encuentren tanto dentro como fuera de Esan. Sin embargo se considerará restringir el acceso a los documentos a texto completo para los usuarios que se encuentren fuera del campus de Esan, los mismos que solo podrán acceder a la cita APA del documento. Además se tendrán distintas restricciones de acceso según los perfiles: profesores o coordinadores, se tomarán estas medidas con la finalidad de proteger los derechos de autor, principalmente para la protección de los casos que requieren un pago previo a su uso.

b. Objetivos

- Brindar acceso a documentos en texto completo trabajados bajo los estándares de calidad de la Factoría de Recursos para la Investigación.
- Facilitar la revisión previa de los documentos disponibles para la elaboración de los sílabos académicos.
- Brindar soporte a la investigación académica.

c. Actividades

- Gestionar la contratación por proyecto de un bibliotecólogo encargado de ingresar registros al catálogo además de revisar y corregir los ingresos antiguos.
- Delimitar los permisos de acceso al catálogo por tipo de usuario.
- Gestionar con Esan Data (área de sistemas de Esan) los requerimientos técnicos para brindar la accesibilidad del catálogo.
- Elaborar un folleto informativo sobre el uso del catálogo.
- Elaborar un video tutorial con el programa gratuito Camtasia Studio.

d. difusión del servicio

- Se propone publicar información de los servicios de la Factoría de Recursos para la Investigación dentro de la viñeta Investigación de la página web institucional de Esan.
- Se preparará un folleto con información de todos los nuevos servicios de la Factoría de Recursos para la Investigación.

4.1.3.2.4 Software que permite la elaboración de los sílabos**a. Descripción**

Este servicio va a consistir en el acceso en línea a un software amigable que permite la elaboración de los sílabos académicos

según los estándares de calidad establecidos por Esan. Este software presentará una interfaz basada en plantillas para rellenar, las mismas que estarán divididas por apartados obligatorios y flexibles. En el apartado obligatorio “Programa del curso” se podrán buscar y enlazar lecturas del catálogo de la Factoría de Recursos para la Investigación. Este acceso estará disponible para dispositivos que se encuentren tanto dentro como fuera de Esan.

b. Objetivos

- Facilitar y agilizar la elaboración de los sílabos académicos.
- Brindar soporte tecnológico a la investigación académica.

c. Actividades

- Delimitar los permisos de acceso al software para la elaboración de sílabos por tipo de usuario.
- Gestionar con Esan Data (área de sistemas de Esan) los requerimientos técnicos para brindar la accesibilidad del software.
- Elaborar un folleto informativo sobre el uso del software.
- Elaborar un video tutorial con el programa gratuito Camtasia Studio.

d. Difusión del servicio

- Se propone publicar información de los servicios de la Factoría de Recursos para la Investigación dentro de la viñeta Investigación de la página web institucional de Esan.
- Se preparará un folleto con información de todos los nuevos servicios de la Factoría de Recursos para la Investigación.

4.1.4 Recursos necesarios

Después de haber detallado las características y los requerimientos de los nuevos servicios podemos identificar la cantidad de recursos que serán necesarios para la implementación de los mismos.

4.1.4.1 Recursos humanos

De los cuatro servicios propuestos solo los dos primeros requieren de personal permanente para su ejecución. El personal designado a dictar las asesorías especializadas es el de asistente de gestión de materiales. Con fines de prevención y teniendo en cuenta la carga laboral actual de los asistentes de gestión de materiales se deberá considerar la contratación de un colaborador más para este perfil.

Por otro lado, el servicio de acceso al catálogo de la Factoría de Recursos para la Investigación requiere la contratación temporal (por proyecto) de personal con formación bibliotecológica para ingreso de nuevos registros y corrección de los ya existentes. Finalmente el cuarto servicio no requiere la contratación de personal permanente ni temporal. El personal que interviene es personal ya contratado por Esan, el mismo que cumplirá labores enmarcadas dentro de sus habituales funciones. No obstante, la elaboración de los folletos informativos y de los tutoriales para cada uno de los nuevos servicios estará a cargo de los asistentes de materiales y control de calidad.

4.1.4.2 Recursos materiales y tecnológicos

Los recursos materiales y tecnológicos contemplados para la puesta en marcha de los nuevos servicios se muestran a continuación en la siguiente tabla:

Tabla N° 4
Recursos materiales y tecnológicos

Nuevo servicio	Asesoría en búsqueda de información especializada	Asesoría en estandarización de citas bibliográficas	Acceso a catálogo de lecturas	Acceso a software para la elaboración de sílabos
Recursos materiales requeridos (gratuitos)	-Sala de cómputo -Documento drive	-Sala de cómputo -Documento drive	-Programa Camtasia Studio	-Programa Camtasia Studio
Recursos materiales requeridos (previo pago)	-Folleto informativo	-Folleto informativo	-Software de catálogo (licencia de uso) -Folleto informativo	-Software para la elaboración de sílabos (licencia de uso) -Folleto informativo

Elaboración propia

4.2 Presupuesto

Tabla N° 5
Presupuesto

N°	DETALLE	Cantidad	C/U	Sub Total	Total
	Recursos humanos (mensual)				S/. 3,200.00
1	Recursos humanos permanentes	1	S/. 1,700.00	S/. 1,700.00	
2	Recursos humanos por proyecto*	1	S/. 1,500.00	S/. 1,500.00	
	Recursos materiales				S/. 300.00
3	Millar de papel cuché 90 gramos	1	S/. 300.00	S/. 300.00	
	Recursos tecnológicos (anual)				S/. 1,000.00
4	Licencias para uso de software (catálogo y elaboración de sílabo)	200	S/. 5.00	S/. 1,000.00	
TOTAL					S/. 4,500.00

Elaboración propia

*Duración del proyecto 3 meses

4.3 Cronograma de actividades

Las etapas de la implementación del proyecto quedan expresadas en el siguiente diagrama de Gantt:

Tabla N° 6
Cronograma de ejecución de nuevos servicios basados en el modelo de Factoría de Recursos Docentes

ACTIVIDADES		MESES (ENERO - DICIEMBRE 2015)											
		E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
		1234	1234	1234	1234	1234	1234	1234	1234	1234	1234	1234	1234
1	Presentación del proyecto ante la jefatura del área	X											
2	Presentación del proyecto ante las autoridades de Esan	X											
3	Reuniones para explicar y coordinar con el personal de Esan data designado para el proyecto.		XXXX										
4	Identificación y segregación por tipo de usuario a ser beneficiado con los nuevos servicios			XX									
5	Implementación de los requerimientos técnicos para el uso del software (delimitación de accesos por tipo de perfil)			XXXX									
6	Designación de equipos de trabajo entre el personal de la Factoría de Recursos Docentes para las actividades de capacitación y marketing de los servicios			X									
7	Tramitar el pago de licencias del software				X								
8	Preparación de capacitación interna sobre los nuevos servicios				XX								
9	Preparación de campaña de marketing				XX								
10	Capacitación interna al personal encargado de los nuevos servicios				X								
11	Puesta en marcha de los nuevos servicios					X							
12	Campaña de marketing de los servicios del nuevo modelo de Factoría de Recursos Docentes					XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	
13	Presentación a la jefatura de las estadísticas de uso y nivel de satisfacción de los servicios de los primeros 7 meses												X

1= PRIMERA SEMANA 2= SEGUNDA SEMANA 3= TERCERA SEMANA 4= CUARTA SEMANA
Elaboración propia.

CONCLUSIONES

De acuerdo a los objetivos planteados en el proyecto de investigación se presentan las siguientes conclusiones:

1. La situación COLE con respecto a la satisfacción de sus servicios por parte de sus usuarios es alta en general. Sin embargo, los recursos fueron mejor valorados que el personal. Esto concuerda con la ausencia de un perfil de puestos para el área.
2. Después del análisis de puestos de trabajo se detectó que estos no estaban acorde con las funciones actuales de los recursos humanos. El no tener delimitadas las funciones propició que en diferentes puestos de trabajo se realicen la misma función y algunas de ellas no sean reconocidas como oficiales por parte de los recursos humanos.
3. El nivel de satisfacción entre los usuarios del COLE varía por tipo de usuario, mientras la satisfacción de los coordinadores fue alta la satisfacción por parte de los profesores alcanzó un nivel menor. La alta expectativa con respecto a los servicios por parte de los profesores cobra sentido por ser los profesores los directamente beneficiados con los servicios del COLE.
4. El modelo propuesto está compuesto básicamente por una nueva estructura funcional de los recursos humanos y servicios innovadores. La conjunción de colaboradores calificados y la implementación de servicios respaldos en las nuevas tecnologías buscan satisfacer la necesidad actual de sus usuarios así como anticiparse a las necesidades futuras de los mismos.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Libros

- **Bohlander, G.** (2013). *Administración de recursos humanos* (16a ed.). México, D.F.: Cengage Learning.
- **Chiavenato, I.** (2011). *Administración de recursos humanos: el capital humano de las organizaciones* (9a ed.). México, D.F.: McGraw Hill.
- **Chiavenato, I.** (2014). *Introducción a la teoría general de la administración* (8a ed.). México, D.F.: McGraw Hill Education.
- **Daft, R.** (2011). *Teoría y diseño organizacional* (650 p.) (10a ed.). México, D.F.: Cengage Learning.
- **Gibson, J., Ivancevich, J., Donnelly, J. y Konopaske, R.** (2011). *Organizaciones: comportamiento, estructura y procesos* (569 p.) (13a ed.). (Trad. M. Treviño y A. Deras). México, D.F.: McGraw Hill.
- **Hernández y Rodríguez, S. y Palafox, G.** (2012). *Administración: teoría, proceso, áreas funcionales y estrategias para la competitividad* (455 p.). México, D.F.: McGraw Hill.
- **Hodge, B., Anthony, W. y Gales, L.** (2003). *Teoría de la organización: un enfoque estratégico* (463 p.) (6a ed.). Madrid: Pearson Educación.
- **Jones, G. y George, J.** (2006). *Administración contemporánea* (4a ed.). Santiago: McGraw Hill.
- **Koontz, H., Weihrich, H. y Cannice, M.** (2008). *Administración: una perspectiva global y empresarial* (667 p.) (13a ed.). México, D.F.: McGraw Hill.
- **Langley, C.** (2004). *Logística: aspectos estratégicos*. México, D.F.: Limusa.
- **Louffat, E.** (2008). *Organigramas y manuales organizacionales: fundamentos para su elaboración* (3a ed.). Lima: ESAN.
- **Louffat, E.** (2012a). *Administración: fundamentos del proceso administrativo* (350 p.) (3a ed.). Buenos Aires: Cengage Learning.

- **Louffat, E.** (2012b). *Administración del potencial humano* (2a ed.). Buenos Aires: Cengage Learning.
- **Lovelock, C., Reynoso, J., D'Andrea, G. y Huete, L.** (2011). *Administración de servicios: estrategias para la creación de valor en el nuevo paradigma de los negocios* (957 p.) (2a ed.). México, D.F.: Pearson Educación.
- **Molins, A.** (2011). *Logística internacional* (79 p.) Madrid: Escuela de Organización Industrial.
- **Robbins, S. y Judge, T.** (2009). *Comportamiento organizacional* (13a ed.). México, D.F.: Pearson Prentice Hall.
- **Schroeder, R., Meyer, S. y Rungtusanatham, J.** (2011). *Administración de operaciones: conceptos y casos contemporáneos* (542 p.) (5a ed.). México D.F.: McGraw Hill.
- **Summers, D.** (2006). *Administración de la calidad* (424 p.). México, D.F.: Pearson Educación.

Informes profesionales

- **Chiong, L.** (2012). *Calidad del servicio de la Biblioteca de la Facultad de Letras y Ciencias Humanas de la UNMSM: una experiencia con LIBQUAL+TM*. Informe profesional para optar el título de Licenciado en Bibliotecología y Ciencias de la Información. Escuela Académico Profesional de Bibliotecología y Ciencias de la Información, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Perú.
- **Espinoza, W.** (2013). *Evaluación de los servicios de información digital en la biblioteca especializada en formación profesional (FP) del SENCICO*. Informe profesional para optar el título de Licenciado en Bibliotecología y Ciencias de la Información. Escuela Académico Profesional de Bibliotecología y Ciencias de la Información, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Perú.
- **Ynafuku, J.** (2013). *Análisis de los servicios de la biblioteca del Centro de Estudios Preuniversitarios de la Universidad Nacional de Ingeniería CEPRE-UNI*. Informe profesional para optar el título de Licenciada en Bibliotecología y Ciencias de la Información. Escuela Académico Profesional de Bibliotecología y Ciencias de la Información, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Perú.

Documento de archivo

- **Certero** (2012). *ESAN: desarrollo para el seguimiento y gestión del syllabus académico para el área COLE e integración documentaria con Portal Académico*. ESANSCOLE-ET10

Legislación

- **Directiva N° 001-2013 SERVIR/GDSRH** (02 de octubre de 2013). Lima: SERVIR. Recuperado de <http://files.servir.gob.pe/WWW/files/Ley%20del%20Servicio%20Civil/Manual-Perfiles.pdf>
- **Ley N° 23733, Ley universitaria**. (08 de julio de 2014). Lima: Congreso de la República. Recuperado de <http://www.leyes.congreso.gob.pe/Documentos/Leyes/30220.pdf>
- **Ley N° 30057, Ley del Servicio Civil**. (03 de julio de 2013). Lima: Congreso de la República. Recuperado de <http://www.leyes.congreso.gob.pe/Documentos/Leyes/30057.pdf>

Publicaciones electrónicas

- **Area, M.** (2004). *Informe final de la biblioteca universitaria al centro de recursos para el aprendizaje e investigación. Elaboración de una guía sobre la organización y gestión de un CRAI en el contexto de las universidades españolas* (608 p.). Recuperado de www.ub.edu/esbrina/docs/area-crai.pdf
- **Asamblea Nacional de Rectores**. (2011). *Perú: II Censo Nacional Universitario 2010: principales resultados*. Lima: ANR. Recuperado de <http://guillermopereyra.com/documentosenpdf/cenau2010.pdf>
- **Balagué, N.** (mayo, 2003). La biblioteca universitaria, centro de recursos para el aprendizaje y la investigación: una aproximación al estado de la cuestión en España. *Jornadas Rebiun*. Recuperado de: http://biblioteca.uam.es/sc/documentos/Jornadas_REBIUN/3%20-%20biblioteca_universitaria_CRAI.pdf

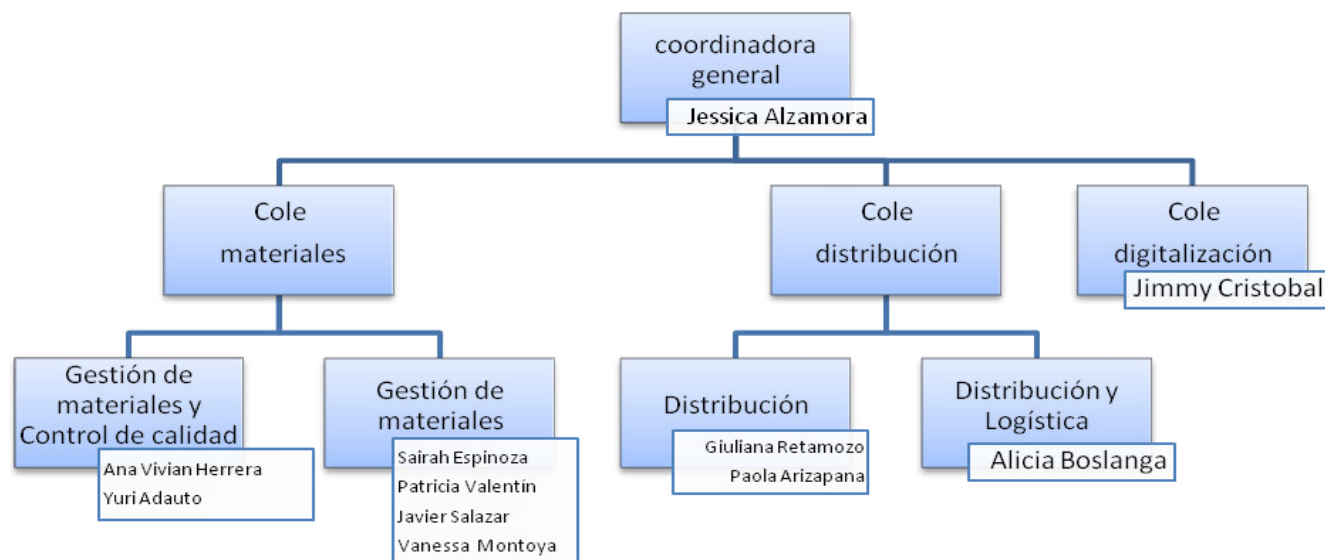
- **Calva, J.** (2009). *Satisfacción de usuarios: la investigación sobre las necesidades de información*. México, D.F.: UNAM. (Cuadernos de Investigación; 11). Recuperado de http://biblioteca.uprh.edu/ebook/satisfaccion_usuarios.pdf
- **Domínguez, M.** (julio, 2005) La biblioteca universitaria ante el nuevo modelo de aprendizaje: docentes y bibliotecarios, aprendamos juntos porque trabajamos juntos. *Revista de Educación a Distancia*. N° 4, pp. 2-25. Recuperado de <http://www.um.es/ead/red/M4/>
- **Gibaja, V.** (diciembre, 2013). El bibliotecario como profesional de la información: horizontes laborales más allá de la biblioteca *Información, Cultura y Sociedad*. N°. 29, pp. 49-76. Recuperado de, http://www.filo.uba.ar/contenidos/investigacion/institutos/inibi_nuevo/n29a04.pdf
- **Gonzáles, N; Mensaque, J y Ordóñez, E.** (2006). *Material didáctico en la Biblioteca de la Universidad de Sevilla* [preprint]. Recuperado de: http://eprints.rclis.org/5801/1/Material_didactico.pdf
- **Gutiérrez, A. y Zárate, F.** (abril, 2006). Calidad de los servicios de información documental en bibliotecas y centros de información y documentación. *Congreso Internacional de Información*. Recuperado de <http://www.bibliociencias.cu/gsd/collect/eventos/index/assoc/HASH0137.dir/doc.pdf>
- **Harvey, R.** (1993). *Research Monograph: Development of the Common-Metric Questionnaire (CMQ)* [s.l.]: Personnel Systems & Technologies Corporation. Recuperado de: <http://harvey.psyc.vt.edu/Documents/monograph.pdf>
- **Job Analysis Questionnaire.** (2014). Washington, D.C.: PAQ. Recuperado de: <http://www.paq.com/?FuseAction=bulletins.job-analysis-questionnaire>
- **Liu, Yaxuan.** (2008). Information services in the United States and China: a comparative study. *Chinese Librarianship: an International Electronic Journal*, N° 26. Recuperado de: <http://www.iclc.us/cliej/cl26liu.pdf>
- **Martín, C.** (2008). Bibliotecas universitarias: concepto y función Los CRAI. *Temas de biblioteconomía*, pp. 1-12. Recuperado de 2014, de <http://eprints.rclis.org/14816/1/crai.pdf>

- **Martínez, D.** (2005). *El Centro de Recursos para el Aprendizaje CRAI: el nuevo modelo de biblioteca universitaria* (14 p.). Recuperado de http://upcommons.upc.edu/e-prints/bitstream/2117/11982/1/didac_nuevomodelo.pdf
- **Martínez, D. y Martí, R.** (2003). La factoría de recursos docentes. *Jornadas Rebiun: Los Centros de Recursos para el aprendizaje y la investigación en los procesos de innovación docente*. Palma de Mallorca. Recuperado de <http://www.epsevg.upc.edu/xic/ponencias/R0150.pdf>
- **México. Secretaría de Relaciones Exteriores.** (2005). *Guía técnica para la elaboración de Manuales de organización*. México, D.F.: SRE. Recuperado de http://www.sre.gob.mx/images/stories/docnormateca/historico/dgpop/guia_elab_manu_org.pdf
- **Pérez, M.; Rivera, R. y Ruano, B.** (2013). *Propuesta de modernización de la Estructura Organizacional de la Corte de Cuentas de la República de El Salvador*. Trabajo de Grado para optar al Título de Licenciatura en Psicología, Departamento de Psicología, Universidad de El Salvador. Recuperado de <http://ri.ues.edu.sv/4568/1/2319%20propuesta%20de%20modernizaci%C3%B3n.pdf>
- **Perú. Autoridad Nacional del Servicio Civil.** (2013). *Guía metodológica para elaborar perfiles de puestos en las entidades públicas*. Lima: SERVIR. Recuperado de <http://files.servir.gob.pe/WWW/files/Info%20para%20Gestores%20RHH/EncuentroGestores-2013-08/GUIA-Metodologica-Elaborar-Perfiles-de-Puestos.pdf>
- **Red de Bibliotecas Universitarias Españolas.** (s.f.). *III Plan estratégico de Rebiun 2020* (43 p.) Madrid: REBIUN. Recuperado de http://www.rebiun.org/queesrebiun/Documents/III_Plan%20Estrategico_REBIUN.pdf
- **Sunyer, S.** (octubre, 2006). Centros de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación -CRAI-, y servicios bibliotecarios estratégicos para una Europa basada en el conocimiento *Intangible Capital* Nº 14 - Vol. 2, pp. 327-337. Recuperado de http://upcommons.upc.edu/e-prints/bitstream/2117/1721/1/sunyer_centrosrecursos.pdf

- **Torricella, R; Araujo, J y Lee, F.** (2006) CEVRA: Centro Virtual de Recursos para el Aprendizaje en la nueva universidad. *Revista Pedagogía Universitaria* N° 3 – Vol. 11. Recuperado de file:///C:/Users/DELL/Downloads/374-1109-1-PB.pdf
- **Universidad de Sevilla.** (diciembre, 2009) Metodología para el análisis y dimensionamiento óptimo de los puestos de trabajo: experiencia práctica en la biblioteca de la Universidad de Sevilla. *Jornada de Buenas Prácticas.* Recuperado de http://bib.us.es/sobre_la_biblioteca/gestion_y_organizacion/common/jornadas_practicas/dopp.pdf
- **Vega, A. de la** (enero, 2005). El mercado laboral y la formación de los bibliotecólogos. *Bibliotecas.* 23 (1). Recuperado el 2 de febrero de 2014, de <http://www.revistas.una.ac.cr/index.php/bibliotecas/article/view/445>

ANEXOS

Anexo N° 1
Organigrama y personal del COLE



Fuente: Manual de Organización y Funciones COLE (2012)
Elaboración propia

Anexo N° 2

MATRIZ DE IDENTIFICACIÓN Y ELABORACIÓN DE LA PROPUESTA DE MISIÓN, FUNCIONES Y COORDINACIONES PRINCIPALES PARA EL PUESTO

(Hoja de Trabajo N°1)

I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Área: Centro de Operaciones y Logística de la universidad ESAN

Nombre del puesto: Coordinador General

Dependencia Jerárquica Lineal: Decanato

Puestos que supervisa: Asistente de gestión de materiales y control de calidad, asistente de gestión de materiales, asistente de distribución, asistente de distribución y logística, asistente de digitalización.

II. PROPUESTA DE MISIÓN DEL PUESTO

Organizar, dirigir y supervisar las funciones de las personas encargadas de la elaboración y distribución de los materiales educativos, para los alumnos de postgrado, según los estándares de calidad establecidos por Esan.

III. FUNCIONES

		PUNTUACIÓN DE FUNCIONES Pje total=(CExCOM) + F			
Nº	FUNCIONES DEL PUESTO	F	CE	COM	PjeTotal
1	Planificar, organizar, dirigir y supervisar las tareas vinculadas a la elaboración y entrega de materiales.	5	3	4	12
2	Supervisar el registro y aprobar la generación de mallas curriculares de los diferentes programas de la escuela.	4	3	2	9
3	Coordinar con las direcciones de programas de la Escuela a quienes les brindamos servicio, sobre los diferentes requerimientos que puedan tener respecto a la gestión de materiales y mallas curriculares.	5	3	3	11
4	Desarrollar iniciativas de mejora para el área.	2	3	5	10
5	Establecer, supervisar y controlar el presupuesto del área.	2	5	5	12
6	Coordinar mediante reuniones con el equipo de trabajo del área.	2	3	3	8

IV. COORDINACIONES PRINCIPALES

Coordinaciones internas

Decanato, Cole materiales, Cole Distribución, Cole digitalización, profesores, Direcciones: DPI, PDG, MBA, Maestrías Especializadas, DPR y Programas Online

Coordinaciones externas

Consultores externos.

**MATRIZ DE IDENTIFICACIÓN Y ELABORACIÓN DE LA PROPUESTA DE MISIÓN,
FUNCIONES Y COORDINACIONES PRINCIPALES PARA EL PUESTO**

(Hoja de Trabajo N°1)

I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Área: Centro de Operaciones y Logística de la universidad ESAN

Nombre del puesto: Asistente de gestión de materiales y control de calidad.

Dependencia Jerárquica Lineal: Coordinador General COLE

Puestos que supervisa: -

II. PROPUESTA DE MISIÓN DEL PUESTO

Garantizar la calidad de los materiales educativos mediante la coordinación constante con los diferentes puestos que intervienen en la elaboración de los materiales y según los estándares de calidad establecidos por el COLE.

III. FUNCIONES

Nº	FUNCIONES DEL PUESTO	PUNTUACIÓN DE FUNCIONES Pje total=(CExCOM) + F			
		F	CE	COM	Pje Total
1	Dar seguimiento a los materiales trabajados a través del monitoreo de los mismos en el plan de producción COLE.	5	3	3	11
2	Analizar la carga de trabajo y asignar a los responsables para la elaboración de cada material que ingrese en calidad de urgente al flujo de producción.	4	3	2	9
3	Mantener actualizado el plan de producción de materiales.	5	3	2	10
4	Realizar el control de calidad de los materiales terminados.	5	3	3	11
5	Publicar los materiales cuyo formato sea digital en el entorno virtual.	5	3	1	9
6	Gestionar la impresión de los materiales cuyo formato de entrega sea físico.	5	3	1	9
7	Elaborar reportes de gestión de materiales e indicadores de calidad.	1	2	4	7
8	Coordinar con los responsables de programas de las distintas áreas a las que se brinda servicio.	5	3	2	10
9	Mantener comunicación con el personal de taller de impresiones sobre el estado de los materiales enviados a reproducir en calidad de urgencia.	4	3	2	9
10	Desarrollar iniciativas de mejora que con respecto a la elaboración de los materiales.	1	2	4	7

IV. COORDINACIONES PRINCIPALES

Coordinaciones internas

Taller de impresiones, Direcciones: DPI, PDG, MBA, Maestrías Especializadas, DPR y Programas Online, Cole Distribución.

Coordinaciones externas

Ninguna.

**MATRIZ DE IDENTIFICACIÓN Y ELABORACIÓN DE LA PROPUESTA DE MISIÓN,
FUNCIONES Y COORDINACIONES PRINCIPALES PARA EL PUESTO**

(Hoja de Trabajo N°1)

I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Area: Centro de Operaciones y Logística de la universidad ESAN

Nombre del puesto: Asistente de Gestión de Materiales

Dependencia Jerárquica Lineal: Coordinador General COLE

Puestos que supervisa: -

II. PROPUESTA DE MISIÓN DEL PUESTO

Gestionar la elaboración de los materiales para los diferentes programas manteniendo los estándares de calidad establecidos por el COLE.

III. FUNCIONES

		PUNTUACIÓN DE FUNCIONES			
		Pje total=(CExCOM) + F			
Nº	FUNCIONES DEL PUESTO	F	CE	COM	Pje Total
1	Dar formato al sílabo enviado por las diferentes coordinaciones según los estándares del COLE.	5	3	2	10
2	Realizar búsquedas de lecturas en el catálogo interno COLE, bases de datos, internet, bibliotecas y otras instituciones.	5	2	3	10
3	Realizar la codificación de lecturas bajo demanda.	4	3	3	10
4	Gestionar la mejora de la calidad de las lecturas con el asistente de digitalización.	4	3	1	8
5	Proponer a los profesores la actualización de la bibliografía indicada en los sílabos.	3	3	2	8
6	Coordinar con los responsables de programas, profesores y áreas vinculadas sobre cualquier duda que surga en el proceso de elaboración de material. (lectura no ubicada, exceso de páginas, etc.)	5	3	2	10
7	Tramitar el permiso y/o solicitud de los casos que requieren un pago previo al uso.	3	3	2	8

IV. COORDINACIONES PRINCIPALES

Coordinaciones internas

Cole distribución, Cole digitalización, profesores, CendocEsan, Esan Data, Asistentes académicos, Direcciones: DPI, PDG, MBA, Maestrías Especializadas, DPR y Programas Online.

Coordinaciones externas

Ninguna.

MATRIZ DE IDENTIFICACIÓN Y ELABORACIÓN DE LA PROPUESTA DE MISIÓN, FUNCIONES Y COORDINACIONES PRINCIPALES PARA EL PUESTO

(Hoja de Trabajo N°1)

I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Área: Centro de Operaciones y Logística de la universidad ESAN

Nombre del puesto: Asistente de distribución

Dependencia Jerárquica Lineal: Coordinador General COLE

Puestos que supervisa: -

II. PROPUESTA DE MISIÓN DEL PUESTO

Gestionar la entrega de materiales educativos según los estándares de calidad del COLE.

III. FUNCIONES

Nº	FUNCIONES DEL PUESTO	PUNTUACIÓN DE FUNCIONES Pje total=(CExCOM) + F			
		F	CE	COM	Pje Total
1	Registrar, programar y mantener actualizado el plan de entrega de materiales.	5	3	2	10
2	Realizar el seguimiento a los materiales en proceso y pedidos de libros.	4	3	2	9
3	Realizar el control de calidad de los materiales provenientes del taller de impresiones.	5	3	1	9
4	Realizar el inventario de materiales.	5	3	2	10
5	Registrar y mantener actualizado el inventario de pioners.	5	3	2	10
6	Gestionar el envío de pioners al taller de impresiones.	5	3	1	9
7	Entregar materiales a los participantes de programas de acuerdo a las indicaciones de la coordinación.	5	3	1	9
8	Coordinar con los responsables de programas y personal de apoyo para la programación y entrega de materiales.	5	3	2	10
9	Elaborar reportes de distribución de materiales e indicadores de calidad.	2	2	3	7

IV. COORDINACIONES PRINCIPALES

Coordinaciones internas

Cole materiales, Taller de impresiones, Recursos Humanos, Servicios, Direcciones: DPI, PDG, MBA, Maestrías Especializadas, DPR y Programas Online.

Coordinaciones externas

**MATRIZ DE IDENTIFICACIÓN Y ELABORACIÓN DE LA PROPUESTA DE MISIÓN,
FUNCIONES Y COORDINACIONES PRINCIPALES PARA EL PUESTO**

(Hoja de Trabajo N°1)

I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Área: Centro de Operaciones y Logística de la universidad ESAN

Nombre del puesto: Asistente de Logística y Distribución

Dependencia Jerárquica Lineal: Coordinador General COLE

Puestos que supervisa: -

II. PROPUESTA DE MISIÓN DEL PUESTO

Gestionar la entrega de materiales educativos según los estándares de calidad del COLE y asistir las necesidades lógicas del área.

III. FUNCIONES

		PUNTUACIÓN DE FUNCIONES			
		Pje total=(CExCOM) + F			
Nº	FUNCIONES DEL PUESTO	F	CE	COM	PjeTotal
1	Identificar cursos por iniciarse y solicitar syllabus a los responsables de cada programa.	5	3	2	10
2	Registrar el ingreso de nuevos materiales y generar la carpeta de trabajo para COLE materiales.	5	3	2	10
3	Registrar, programar y mantener actualizado el plan de entrega de materiales.	5	3	1	9
4	Realizar el seguimiento a los materiales en proceso y pedidos de libros.	5	3	2	10
5	Realizar el inventario de materiales.	5	3	1	9
6	Entregar materiales a los participantes de programas de acuerdo a las indicaciones de la coordinación.	5	3	1	9
7	Coordinar con los responsables de programas y personal de apoyo para la programación y entrega de materiales.	5	3	2	10
8	Elaborar reportes de distribución de materiales e indicadores de calidad.	2	2	3	7
9	Solicitar cotizaciones para la compra de libros y registrar el pedido de los mismos.	4	3	2	9
10	Registrar pedidos de requerimientos que pueda tener el área en el sistema.	3	2	2	7
11	Registrar facturas, órdenes y demás documentos para el pago a los proveedores que brindan servicios al COLE.	4	3	2	9
12	Registrar y solicitar la aprobación de las mallas curriculares.	4	3	2	9

IV. COORDINACIONES PRINCIPALES

Coordinaciones internas

Cole materiales, Taller de impresiones, Recursos Humanos, Compras y abastecimientos, Servicios, Direcciones: DPI, PDG, MBA, Maestrías Especializadas, DPR y Programas Online.

Coordinaciones externas

Proveedores de libros.

**MATRIZ DE IDENTIFICACIÓN Y ELABORACIÓN DE LA PROPUESTA DE MISIÓN,
FUNCIONES Y COORDINACIONES PRINCIPALES PARA EL PUESTO**

(Hoja de Trabajo N°1)

I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Área: Centro de Operaciones y Logística de la universidad ESAN

Nombre del puesto: Asistente de Digitalización

Dependencia Jerárquica Lineal: Coordinador General COLE

Puestos que supervisa: -

II. PROPUESTA DE MISIÓN DEL PUESTO

Gestionar la digitalización de las lecturas según los estándares de calidad del COLE.

III. FUNCIONES

Nº	FUNCIONES DEL PUESTO	PUNTUACIÓN DE FUNCIONES			
		F	CE	COM	PjeTotal
1	Digitalizar las lecturas bajo demanda.	5	3	1	9
2	Dar tratamiento a los archivos digitales según los estándares del COLE.	5	3	2	10
3	Mejorar la calidad de materiales mediante el uso de las distintas herramientas tecnológicas.	4	3	2	9
4	Elaborar reportes vinculados a los documentos trabajados.	2	2	3	7
5	Coordinar con los asistentes de materiales sobre los requerimientos de digitalización.	5	3	2	10

IV. COORDINACIONES PRINCIPALES

Coordinaciones internas

Cole materiales, Taller de impresiones, Direcciones: DPI, PDG, MBA, Maestrías Especializadas, DPR y Programas Online.

Coordinaciones externas

Representante de la empresa proveedora del escáner.

Anexo Nº 3

Sugerencias y esquema de redacción de las funciones del puesto

Sugerencias para la redacción:

- Denoten importancia
- Sean concretas y entendibles
- Denoten límites de responsabilidad o actuación
- Mensurables o que pueda desprender un resultado
- No emplear demasiadas palabras técnicas
- Enfocarse en el puesto y no en la persona
- Los verbos usados deben reflejar conducta observable
- No utilizar adverbios, adjetivos o criterios de eficacia ni que denoten compromiso (*ejemplo: adecuadamente, de la mejor manera, asegurar el cumplimiento, garantizar la implementación, entre otros similares*).

Esquema de redacción de las funciones del puesto:

Para uniformizar la secuencia de la información contenida en la descripción de las funciones, se establece el siguiente esquema de redacción:

VERBO(S)	OBJETO	RESULTADO
Indica la acción a desarrollar	Indica sobre qué afectará el verbo o la acción	Indica para qué se hace; y es usado cuando es necesario una mejor comprensión de la función
Redactar el verbo en modo infinitivo (ar, er, ir) (Planificar, atender, asistir, evaluar, otros)	Procesos, recursos tecnológicos, personas, objetos materiales, otros	Cumplir objetivos, plazos estándares de calidad, presupuestos, entre otros.

Ejemplo de redacción de la función del puesto:

Nombre del puesto: Asistente de Selección de Personal.

Función: “Analizar las hojas de vida de los postulantes para clasificarlos según el grado de cumplimiento del perfil del puesto vacante”.

Verbo	Analizar
Objeto	Las hojas de vida de los postulantes
Resultado	Para clasificarlos según el grado de cumplimiento del perfil del puesto vacante.

Anexo 4

Lista Referencial de Verbos

1. Actualizar	45. Condensar	89. Distinguir	133. Implantar	177. Pronunciar
2. Adaptar	46. Conducir	90. Distribuir	134. Indicar	178. Proponer
3. Adecuar	47. Confeccionar	91. Dividir	135. Inducir	179. Razonar
4. Administrar	48. Confirmar	92. Divulgar	136. Inferir	180. Reafirmar
5. Adoptar	49. Consolidar	93. Documentar	137. Informar	181. Realizar
6. Adquirir	50. Constatar	94. Efectuar	138. Iniciar	182. Reconocer
7. Agrupar	51. Constituir	95. Ejecutar	139. Inspeccionar	183. Reconstruir
8. Almacenar	52. Construir	96. Ejercitar	140. Instalar	184. Recopilar
9. Analizar	53. Consultar	97. Elaborar	141. Instituir	185. Recordar
10. Anotar	54. Contabilizar	98. Elegir	142. Instruir	186. Recortar
11. Aplicar	55. Contrastar	99. Emitir	143. Instrumentar	187. Redactar
12. Apoyar	56. Contribuir	100. Emplear	144. Integrar	188. Reducir
13. Aprobar	57. Controlar	101. Encontrar	145. Interpolare	189. Reestructurar
14. Argumentar	58. Convertir	102. Ensayar	146. Interpretar	190. Registrar
15. Armar	59. Coordinar	103. Enseñar	147. Intervenir	191. Relacionar
16. Articular	60. Copiar	104. Entrevistar	148. Inventariar	192. Relatar
17. Asegurar	61. Crear	105. Enumerar	149. Investigar	193. Representar
18. Asesorar	62. Criticar	106. Enunciar	150. Jerarquizar	194. Reproducir
19. Asignar	63. Dar	107. Esbozar	151. Justificar	195. Resolver
20. Asistir	64. Debatir	108. Escoger	152. Juzgar	196. Restablecer
21. Asociar	65. Deducir	109. Escribir	153. Leer	197. Restar
22. Atender	66. Defender	110. Especificar	154. Listar	198. Resumir
23. Auditar	67. Definir	111. Establecer	155. Localizar	199. Reunir
24. Autorizar	68. Demostrar	112. Estandarizar	156. Medir	200. Revisar
25. Bosquejar	69. Derivar	113. Estimar	157. Memorizar	201. Rotular
26. Calcular	70. Desarmar	114. Estructurar	158. Modificar	202. Sancionar
27. Calificar	71. Desarrollar	115. Estudiar	159. Mostrar	203. Seguir
28. Cambiar	72. Descomponer	116. Evaluar	160. Multiplicar	204. Seleccionar
29. Capacitar	73. Describir	117. Evitar	161. Narrar	205. Señalar
30. Caracterizar	74. Desglosar	118. Examinar	162. Nombrar	206. Separar
31. Catalogar	75. Designar	119. Expedir	163. Nominar	207. Sintetizar
32. Categorizar	76. Detectar	120. Experimentar	164. Observar	208. Sumar
33. Citar	77. Determinar	121. Explicar	165. Obtener	209. Sustituir
34. Clasificar	78. Diagnosticar	122. Exponer	166. Operar	210. Tabular
35. Colaborar	79. Diagramar	123. Expresar	167. Opinar	211. Traducir
36. Colocar	80. Dibujar	124. Extrapolar	168. Ordenar	212. Transferir
37. Combinar	81. Dictaminar	125. Fabricar	169. Organizar	213. Transformar
38. Comentar	82. Dictar	126. Facilitar	170. Planificar	214. Transmitir
39. Comprar	83. Diferenciar	127. Formular	171. Practicar	215. Trasladar
40. Compilar	84. Difundir	128. Gestionar	172. Precisar	216. Ubicar
41. Completar	85. Dirigir	129. Hacer	173. Predecir	217. Usar
42. Componer	86. Discriminar	130. Hallar	174. Preparar	218. Utilizar
43. Comprobar	87. Discutir	131. Identificar	175. Probar	219. Validar
44. Comunicar	88. Diseñar	132. Ilustrar	176. Programar	220. Valorar
				221. Verificar

Anexo N° 5

MATRIZ DE FUNCIONES ESENCIALES, VALIDACIÓN DE LA MISIÓN Y DEFINICIÓN DE HABILIDADES

(Hoja de Trabajo N°02)

Área: Centro de Operaciones y Logística de la universidad ESAN.

Nombre del puesto: Coordinador General.

Dependencia Jerárquica Lineal: Decanato.

Puestos que supervisa: Asistente de gestión de materiales y control de calidad, asistente de gestión de materiales, asistente de distribución, asistente de distribución y logística, asistente de digitalización.

Nº	FUNCIONES ESENCIALES DEL PUESTO	PROPUESTA DE LA MISIÓN DEL PUESTO	MISIÓN DEL PUESTO	HABILIDADES
1	Planificar, organizar, dirigir y supervisar las tareas vinculadas a la elaboración y entrega de materiales.	Organizar, dirigir y supervisar las funciones de las personas encargadas de la elaboración y distribución de los materiales educativos, para los alumnos de postgrado, según los estándares de calidad establecidos por Esan.	Organizar, dirigir y supervisar las funciones del personal del COLE con la finalidad de brindar servicios que estén acorde a los estándares de calidad establecidos por Esan.	Planificación, Control, Negociación, Iniciativa.
2	Establecer, supervisar y controlar el presupuesto del área.			
3	Coordinar con las direcciones de programas de la Escuela a quienes les brindamos servicio, sobre los diferentes requerimientos que puedan tener respecto a la gestión de materiales y mallas curriculares.			
4	Desarrollar iniciativas de mejora para el área.			

MATRIZ DE FUNCIONES ESENCIALES, VALIDACIÓN DE LA MISIÓN Y DEFINICIÓN DE HABILIDADES

(Hoja de Trabajo Nº02)

Área: Centro de Operaciones y Logística de la universidad ESAN

Nombre del puesto: Asistente de gestión de materiales y control de calidad.

Dependencia Jerárquica Lineal: Coordinador General COLE

Puestos que supervisa: -

Nº	FUNCIONES ESENCIALES DEL PUESTO	PROPUESTA DE LA MISIÓN DEL PUESTO	MISIÓN DEL PUESTO	HABILIDADES
1	Dar seguimiento a los materiales trabajados a través del monitoreo de los mismos en el plan de producción COLE.	Garantizar la calidad de los materiales educativos mediante la coordinación constante con los diferentes puestos que intervienen en la elaboración de los materiales y según los estándares de calidad establecidos por el COLE.	Garantizar la calidad de los materiales educativos mediante la coordinación con los puestos que intervienen en su elaboración y según los estándares de calidad establecidos por el COLE	Memoria, Organización de información, Atención, Negociación.
2	Realizar el control de calidad de los materiales terminados.			
3	Mantener actualizado el plan de producción de materiales.			
4	Coordinar con los responsables de programas de las distintas áreas a las que se brinda servicio.			

MATRIZ DE FUNCIONES ESENCIALES, VALIDACIÓN DE LA MISIÓN Y DEFINICIÓN DE HABILIDADES

(Hoja de Trabajo N°02)

Área: Centro de Operaciones y Logística de la universidad ESAN

Nombre del puesto: Asistente de Gestión de Materiales

Dependencia Jerárquica Lineal: Coordinador General COLE

Puestos que supervisa: -

Nº	FUNCIONES ESENCIALES DEL PUESTO	PROPUESTA DE LA MISIÓN DEL PUESTO	MISIÓN DEL PUESTO	HABILIDADES
1	Dar formato al sílabo enviado por las diferentes coordinaciones según los estándares del COLE.	Gestionar la elaboración de los materiales para los diferentes programas manteniendo los estándares de calidad establecidos por el COLE.	Gestionar la elaboración de los materiales educativos de acuerdo a los estándares de calidad del COLE para apoyar el desarrollo adecuado de las clases de los alumnos de posgrado.	Atención, Redacción, Autocontrol, Orden.
2	Realizar búsquedas de lecturas en el catálogo interno COLE, bases de datos, internet, bibliotecas y otras instituciones.			
3	Realizar la codificación de lecturas bajo demanda.			
4	Coordinar con los responsables de programas, profesores y áreas vinculadas sobre cualquier duda que surja en el proceso de elaboración de material. (lectura no ubicada, exceso de páginas, etc.)			

MATRIZ DE FUNCIONES ESENCIALES, VALIDACIÓN DE LA MISIÓN Y DEFINICIÓN DE HABILIDADES

(Hoja de Trabajo N°02)

Área: Centro de Operaciones y Logística de la universidad ESAN

Nombre del puesto: Asistente de Distribución

Dependencia Jerárquica Lineal: Coordinador General COLE

Puestos que supervisa: -

Nº	FUNCIONES ESENCIALES DEL PUESTO	PROPUESTA DE LA MISIÓN DEL PUESTO	MISIÓN DEL PUESTO	HABILIDADES
1	Registrar, programar y mantener actualizado el plan de entrega de materiales.	Gestionar la entrega de materiales educativos según los estándares de calidad del COLE.	Gestionar la entrega de materiales educativos de acuerdo a los estándares de calidad del COLE para apoyar el desarrollo adecuado de las clases de los alumnos de posgrado.	Memoria, Organización de Información, Cooperación, Empatía.
2	Realizar el inventario de materiales.			
3	Registrar y mantener actualizado el inventario de pioners.			
4	Coordinar con los responsables de programas y personal de apoyo para la programación y entrega de materiales.			

MATRIZ DE FUNCIONES ESENCIALES, VALIDACIÓN DE LA MISIÓN Y DEFINICIÓN DE HABILIDADES

(Hoja de Trabajo N°02)

Área: Centro de Operaciones y Logística de la universidad ESAN

Nombre del puesto: Asistente de Logística y Distribución

Dependencia Jerárquica Lineal: Coordinador General COLE

Puestos que supervisa: -

Nº	FUNCIONES ESENCIALES DEL PUESTO	PROPUESTA DE LA MISIÓN DEL PUESTO	MISIÓN DEL PUESTO	HABILIDADES
1	Identificar cursos por iniciarse y solicitar syllabus a los responsables de cada programa.	Gestionar la entrega de materiales educativos según los estándares de calidad del COLE y asistir las necesidades lógicas del área.	Gestionar la entrega de materiales educativos de acuerdo a los estándares de calidad del COLE y asistir las necesidades lógicas del área para apoyar el desarrollo adecuado de las clases y las necesidades lógicas del área.	Orden, Organización de Información, Cooperación, Dinamismo.
2	Registrar el ingreso de nuevos materiales y generar la carpeta de trabajo para COLE materiales.			
3	Realizar el seguimiento a los materiales en proceso y pedidos de libros.			
4	Coordinar con los responsables de programas y personal de apoyo para la programación y entrega de materiales.			

MATRIZ DE FUNCIONES ESENCIALES, VALIDACIÓN DE LA MISIÓN Y DEFINICIÓN DE HABILIDADES

(Hoja de Trabajo N°02)

Área: Centro de Operaciones y Logística de la universidad ESAN

Nombre del puesto: Asistente de digitalización

Dependencia Jerárquica Lineal: Coordinador General COLE

Puestos que supervisa: -

Nº	FUNCIONES ESENCIALES DEL PUESTO	PROPUESTA DE LA MISIÓN DEL PUESTO	MISIÓN DEL PUESTO	HABILIDADES
1	Dar tratamiento a los archivos digitales según los estándares del COLE.	Gestionar la digitalización de las lecturas según los estándares de calidad del COLE.	Gestionar la digitalización de las lecturas según los estándares de calidad del COLE para apoyar el desarrollo adecuado de las clases.	Autocontrol, Cooperación, Iniciativa, Regulación de objetos.
2	Coordinar con los asistentes de materiales sobre los requerimientos de digitalización			
3	Digitalizar las lecturas bajo demanda.			
4	Mejorar la calidad de materiales mediante el uso de las distintas herramientas tecnológicas.			

Anexo N° 6

TABLA DE PUNTUACIÓN DE FUNCIONES

Los factores y escala de puntaje que se representa a continuación, sirven para puntuar cada una de las funciones del puesto y obtener las FUNCIONES ESENCIALES; las mismas que son aquellas 4 con mayor puntaje.

FACTORES	Abreviación	Preguntas relacionadas
Frecuencia Regularidad con que se realiza	F	¿Con qué frecuencia se realizan las funciones?. ¿Comunmente, cada cuánto tiempo se realiza dicha función?
Consecuencia de error o no aplicación de la función Qué tan graves son las consecuencias por no ejecutar la actividad o la existencia de un error en la ejecución de la función	CE	¿Qué tan grave pueden ser las consecuencias por cometer error o no ejecutar la función?, ¿cuál es el grado de impacto en la organización?, ¿El error repercute a toda la organización, a las áreas, a puestos o a uno mismo?
Complejidad de la función Relacionado al grado de dificultad, esfuerzo y complejidad (intelectual o física) que implica ejecutar la función	COM	¿Qué tanto esfuerzo supone desempeñar la actividad?, ¿requiere el desempeño de esta función un elevado grado de conocimientos y destrezas?

$$\text{PJE TOTAL} = (\text{CE} \times \text{COM}) + \text{F}$$

FACTORES			
GRADOS	Frecuencia (F)	Consecuencia de Error o no aplicación (CE)	Complejidad (COM)
5	Todos los días (Diario)	Consecuencias muy graves; pueden afectar toda la organización en múltiples aspectos.	Máxima complejidad: la actividad demanda el mayor grado de esfuerzo, conocimiento, habilidades.
4	Al menos una vez por semana (Semanal)	Consecuencias graves; pueden afectar resultados, procesos o área funcionales de la organización.	Alta complejidad: la actividad demanda un considerable nivel de esfuerzo, conocimientos, habilidades.
3	Al menos una vez cada quince días (Quincenal)	Consecuencias considerables: repercuten negativamente en los resultados o trabajos de otros.	Complejidad moderada: la actividad requiere un grado medio de esfuerzo, conocimientos, habilidades.
2	Al menos una vez al mes (Mensual)	Consecuencias menores; cierta incidencia en resultados o actividades que pertenecen al mismo puesto.	Baja complejidad: la actividad requiere un bajo nivel de esfuerzo, conocimientos, habilidades.
1	Otros (Bimestral, Trimestral, Semestral, Anual)	Consecuencias mínimas: poca o ninguna incidencia en resultados o actividades	Mínima complejidad: la actividad requiere un mínimo nivel de esfuerzo, conocimientos o habilidades.

Anexo N° 7

Sugerencias y esquema de redacción de la misión del puesto

Sugerencias para la redacción:

- Enfocarse en las funciones esenciales del puesto.
- Tenga utilidad para colocar un nombre al puesto.
- Tenga correspondencia con las funciones generales de la unidad orgánica.
- Sea concreto y entendible.
- No utilizar adverbios, adjetivos o criterios de eficacia ni que den compromiso
(ejemplo: *adecuadamente, de la mejor manera, asegurar el cumplimiento, garantizar la implementación, entre otros similares*).

Esquema de redacción de la misión del puesto:

VERBO (S)	OBJETO	MARCO GENERAL DE ACTUACIÓN	RESULTADO
Indica la acción a desarrollar	Indica sobre qué afecta el verbo o la acción	Indica el marco general de actuación del puesto.	Indica el para qué se hace; y es usado cuando es necesario una mejor comprensión de la función
Redactar el verbo en modo infinitivo (ar, er, ir) (Planificar, atender, asistir, evaluar, otros)	Procesos, recursos tecnológicos, personas, objetos, materiales, otros.	Planes, procedimientos, procesos, entre otros.	Cumplir objetivos, plazos, estándares de calidad, presupuestos, entre otros

Ejemplo de redacción de la misión del puesto:

Nombre del puesto: Asistente de Selección de Personal.

Misión: “Atender los requerimientos de personal de las unidades orgánicas de acuerdo a los procedimientos de selección de personal para dotar de servidores públicos calificados a la Entidad”

Verbo	Atender
Objeto	los requerimientos de personal de las unidades orgánicas
Marco general de actuación	de acuerdo al procedimiento de selección de personal
Resultado	para dotar de servidores públicos calificados a la Entidad.

Anexo N° 8

DICCIONARIO DE HABILIDADES

Son cualidades de las personas que son inherentes a sus características personales o son adquiridas por la práctica constante, permitiéndole realizar con cierto éxito una determinada actividad.

HABILIDAD	CONCEPTO
Adaptabilidad	Esta capacidad para enfrentarse con versatilidad a situaciones nuevas y para aceptar los cambios de forma positiva y constructiva.
Análisis	Es la capacidad de separar sistemáticamente problemas, situaciones o procesos complejos en sus partes componentes, y de establecer lógicamente relaciones de causa y efecto entre ellas. Implica ser capaz de comparar, relacionar y priorizar las partes identificadas, estableciendo series temporales, secuencias causales y tendencias relevantes.
Atención	Es el esfuerzo de enfocarse en determinado estímulo. Una buena atención se caracteriza por su intensidad y por la resistencia a desviarla hacia otros estímulos menos relevantes.
Compresión lectora	Facilidad para compresión, uso y reflexión de los textos; apoyándose en el uso de técnicas de adquisición, codificación y recuperación de información (subrayado, notas memoria, mapas conceptuales, otros).
Control	Facilidad para determinar lo que se está llevando a cabo, en su cumplimiento, avance o impacto, con el propósito de establecer las medidas correctivas necesarias y así evitar desviaciones en la ejecución de los planes.
Creatividad / Innovación	Inventiva, originalidad, imaginación constructiva que permite generar nuevas ideas o conceptos que producen soluciones o transformaciones originales.
Memoria	Facultad que le permite al ser humano retener y recordar hechos pasados con facilidad; ya sea a nivel visual, auditiva, olfativa, otros sentidos.
Organización de información	Agrupar y ordenar información, conocimientos o conceptos dándole un orden lógico que facilite la consulta, la mejor y la auditoría.
Planificación	Facilidad para establecer sistemáticamente actividades de coordinación de esfuerzos y recursos con el propósito de minimizar el riesgo de incertidumbre y elevar el nivel de logro de los objetivos.
Razonamiento lógico	Habilidad para pensar, ordenar ideas y conceptos empleando los criterios de causa-efecto, objetividad, racionalidad y sistematicidad.
Razonamiento matemático	Facilidad para interpretar, calcular y demostrar soluciones matemáticas.
Razonamiento verbal	Facilidad para razonar contenidos verbales, estableciendo entre ellos principios de clasificación, ordenación, relación y significados.
Redacción	Capacidad para transmitir información escrita en forma clara y efectiva, empleando las reglas gramaticales como la semántica, ortografía entre otros.
Síntesis	Capacidad para presentar un todo gracias al destaque de sus partes más interesantes o sobresalientes.
Autocontrol	Capacidad para permanecer estable bajo presión u oposición, habilidad para mantener las emociones e impulsos bajo control y resistir a

	acciones negativas.
Comunicación oral	Facilidad para transmitir ideas, información u opiniones de forma clara y convincente, escuchando y siendo receptivo a las propuestas de los demás.
Cooperación	Establecimiento de relaciones de colaboración y preocupación no sólo por las propias responsabilidades sino también por las del resto del equipo de trabajo para conseguir fines comunes.
Dinamismo	Habilidad para trabajar arduamente en situaciones exigentes y cambiantes, que cambia en cortos espacios de tiempo, en jornadas de trabajo prolongadas sin que por esto se vea afectado su nivel de actividad.
Empatía	Habilidad para escuchar y entender los pensamientos, sentimientos o preocupaciones de los demás.
Iniciativa	Preferencia por actuar por adelantado ante posibles eventos o condiciones relevantes. Implica hacer más de lo requerido o esperado en un trabajo dado, emprender acciones que no se han solicitado, actuar con anticipación ante nuevas oportunidades y/o prepararse para enfrentar problemas futuros.
Negociación	Habilidad para fomentar el consenso. Es el intento para hacer coincidir criterios diferentes, en una situación determinada, con el objetivo de llegar a un acuerdo y buscar el mejor beneficio.
Orden	Preocupación continua para reducir la incertidumbre y riesgos del entorno. Se manifiesta en formas como el seguimiento, la revisión de hechos, la información y en la insistencia en la claridad de las responsabilidades.
Agilidad física	Capacidad que se tiene para combinar eficazmente fuerza y coordinación que permite al cuerpo moverse de una posición a otra.
Amar	Facilidad para armar o unir partes de objetos, máquinas, herramientas, instrumentos o cosas.
Calibración / Regulación de objetos	Facilidad para afinar el funcionamiento de un equipo o instrumento, basándose en los parámetros técnicos de su operación.
Comprobación de objetos	Identificar la causa de error de operación, detección de fallas o averías.
Coordinación Ojo-Mano-Pie	Capacidad para maniobrar objetos empleando la mano, pie y la visión. (Ejemplo: Manejar un carro).
Coordinación Ojo-Mano	Sensibilidad con la que se sincronizan la mano y el ojo. Esta habilidad usa los ojos para dirigir la atención y las manos para ejecutar una tarea determinada. (Ejemplo: Golpear con un bate de béisbol una pelota).
Coordinación Ojo-Pie	Sensibilidad con la que se sincronizan el pie y el ojo. Ejemplo: Realizar un control con el pie con una pelota de fútbol.
Desarmar	Facilidad para desunir partes de un objeto, máquinas, herramientas, instrumentos o cosas.
Diseño de objetos	Capacidad para elaborar, graficar o representar con diversos medios físicos los objetos que se requieren para ser contruidos.
Equilibrio	Es la capacidad de sostener cualquier posición del cuerpo contra la fuerza de la gravedad.
Fuerza física	Capacidad de vencer una carga mediante un esfuerzo muscular.
Resistencia física	Mantener un determinado tipo de esfuerzo en forma eficaz el mayor tiempo posible sin desmedro del rendimiento físico.
Velocidad	Es la capacidad de realizar uno o varios movimientos en el menor tiempo posible.

Anexo N° 9

MATRIZ DE REQUISITOS DEL PUESTO

(Hoja de Trabajo N° 03)

FORMACIÓN ACADÉMICA				
A.) Formación académica		B.) Grado(s)/situación académica y estudios requeridos para el puesto		C.) ¿Se requiere Colegiatura?
<input type="checkbox"/> Secundaria	Incompleta <input type="checkbox"/>	Completa <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> Egresado (a) <input type="checkbox"/> Bachiller <input checked="" type="checkbox"/> Título / Licenciatura	<input type="checkbox"/> Sí <input checked="" type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Sí <input checked="" type="checkbox"/> No
<input type="checkbox"/> Técnica Básica (1 ó 2 años)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/> Maestría <input type="checkbox"/> Egresado <input checked="" type="checkbox"/> Titulado	<input type="checkbox"/> Sí <input checked="" type="checkbox"/> No
<input type="checkbox"/> Técnica Superior (3 ó 4 años)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
<input checked="" type="checkbox"/> Universitario	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> Doctorado <input type="checkbox"/> Egresado <input type="checkbox"/> Titulado	<input type="checkbox"/> Sí <input checked="" type="checkbox"/> No

CONOCIMIENTOS

A) Conocimientos Técnicos principales requeridos para el puesto (No requieren documentación sustentaría)

Técnicas de entrevistas de selección de personal.

B) Programas de especialización requeridos y sustentados con documentos. Nota: Cada de especialización deben tener no menos de 24 horas de capacitación y los diplomados no menos de 90 horas

Indique los cursos y/o programas de especialización requeridos:

Ninguno.

C) Conocimientos de ofimática e idiomas

	Nivel de dominio			
OFIMÁTICA	No aplica	Básico	Intermedio	Avanzado
Word				
Excel				
Powerpoint				
	Nivel de dominio			
IDIOMAS	No aplica	Básico	Intermedio	Avanzado
Inglés				
...				
...				

EXPERIENCIA

Experiencia general

Indique la cantidad total de años de experiencia laboral

5 años de experiencia general.

Experiencia específica

A) Marque el nivel mínimo de puesto que se requiere como experiencia

☐

Practicante profesional

☐

Analista / Especialista

☒

Jefe de Área o Dpto

☐

Auxiliar o Asistente

☐

Supervisor / Coordinador

☐

Gerente o Director

B) Indique el tiempo de experiencia requerida para el puesto

2 años de experiencia en un cargo de jefatura.

MATRIZ DE REQUISITOS DEL PUESTO

(Hoja de Trabajo N° 03)

FORMACIÓN ACADÉMICA

A.) Formación académica			B.) Grado(s)/situación académica y estudios requeridos para el puesto		C.) ¿Se requiere Colegiatura?	
	Incompleta	Completa	<input checked="" type="checkbox"/> Egresado (a)	Bibliotecología, Administración, carreras a fines.	<input type="checkbox"/> Sí <input checked="" type="checkbox"/> No	
<input type="checkbox"/> Secundaria	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> Bachiller			
<input type="checkbox"/> Técnica Básica (1 ó 2 años)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> Título / Licenciatura			
<input type="checkbox"/> Técnica Superior (3 ó 4 años)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			¿Se requiere habilitación?	
<input checked="" type="checkbox"/> Universitario	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>			<input type="checkbox"/> Maestría	<input type="checkbox"/> Sí <input checked="" type="checkbox"/> No
					<input type="checkbox"/> Egresado	
					<input type="checkbox"/> Titulado	
			<input type="checkbox"/> Doctorado			
			<input type="checkbox"/> Egresado			
			<input type="checkbox"/> Titulado			

CONOCIMIENTOS

A) Conocimientos Técnicos principales requeridos para el puesto (No requieren documentación sustentaria)

Paquete estadístico de Microsoft Excel / Conocimiento de estandarización bibliográfica.

B) Programas de especialización requeridos y sustentados con documentos. Nota:
Cada de especialización deben tener no menos de 24 horas de capacitación y los diplomados no menos de 90 horas

Indique los cursos y/o programas de especialización requeridos:

Ninguno

C) Conocimientos de ofimática e idiomas

	Nivel de dominio			
OFIMÁTICA	No aplica	Básico	Intermedio	Avanzado
Word				
Excel				
Powerpoint				

	Nivel de dominio			
IDIOMAS	No aplica	Básico	Intermedio	Avanzado
Inglés				

EXPERIENCIA

Experiencia general

Indique la cantidad total de años de experiencia laboral

2 años de experiencia laboral en general.

Experiencia específica

A) Marque el nivel mínimo de puesto que se requiere como experiencia

☐

Practicante profesional

☐

Analista / Especialista

☐

Jefe de Área o Dpto

☒

Auxiliar o Asistente

☐

Supervisor / Coordinador

☐

Gerente o Director

B) Indique el tiempo de experiencia requerida para el puesto

1 año de experiencia como auxiliar o asistente.

MATRIZ DE REQUISITOS DEL PUESTO

(Hoja de Trabajo N° 03)

FORMACIÓN ACADÉMICA

A.) Formación académica			B.) Grado(s)/situación académica y estudios requeridos para el puesto		C.) ¿Se requiere Colegiatura?	
	Incompleta	Completa	<input checked="" type="checkbox"/> Egresado (a)	Bibliotecología.	<input type="checkbox"/> Sí <input checked="" type="checkbox"/> No	
<input type="checkbox"/> Secundaria	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> Bachiller			
<input type="checkbox"/> Técnica Básica (1 ó 2 años)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> Título / Licenciatura			
<input type="checkbox"/> Técnica Superior (3 ó 4 años)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			¿Se requiere habilitación?	
<input checked="" type="checkbox"/> Universitario	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>			<input type="checkbox"/> Maestría	<input type="checkbox"/> Sí <input checked="" type="checkbox"/> No
					<input type="checkbox"/> Egresado	
					<input type="checkbox"/> Titulado	
			<input type="checkbox"/> Doctorado			
			<input type="checkbox"/> Egresado			
			<input type="checkbox"/> Titulado			

CONOCIMIENTOS

A) Conocimientos Técnicos principales requeridos para el puesto (No requieren documentación sustentaria)

Conocimientos de descripción bibliográfica y estandarización bibliográfica.

B) Programas de especialización requeridos y sustentados con documentos. Nota: Cada de especialización deben tener no menos de 24 horas de capacitación y los diplomados no menos de 90 horas

Indique los cursos y/o programas de especialización requeridos:

Ninguno.

C) Conocimientos de ofimática e idiomas

	Nivel de dominio			
OFIMÁTICA	No aplica	Básico	Intermedio	Avanzado
Word				
Excel				
Powerpoint				

	Nivel de dominio			
IDIOMAS	No aplica	Básico	Intermedio	Avanzado
Inglés				
...				
...				

EXPERIENCIA

Experiencia general

Indique la cantidad total de años de experiencia laboral

2 años de experiencia laboral en general.

Experiencia específica

A) Marque el nivel mínimo de puesto que se requiere como experiencia

☒

Practicante profesional

☐

Analista / Especialista

☐

Jefe de Área o Dpto

☐

Auxiliar o Asistente

☐

Supervisor / Coordinador

☐

Gerente o Director

B) Indique el tiempo de experiencia requerida para el puesto

1 año como practicante profesional en actividades similares.

MATRIZ DE REQUISITOS DEL PUESTO

(Hoja de Trabajo N° 03)

FORMACIÓN ACADÉMICA

A.) Formación académica			B.) Grado(s)/situación académica y estudios requeridos para el puesto		C.) ¿Se requiere Colegiatura?	
	Incompleta	Completa	<input checked="" type="checkbox"/> Egresado (a)	Secretariado o carreras técnicas afines.	<input type="checkbox"/> Sí <input checked="" type="checkbox"/> No	
<input type="checkbox"/> Secundaria	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> Bachiller			
<input type="checkbox"/> Técnica Básica (1 ó 2 años)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> Título / Licenciatura			
<input checked="" type="checkbox"/> Técnica Superior (3 ó 4 años)	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>			¿Se requiere habilitación?	
<input type="checkbox"/> Universitario	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			<input type="checkbox"/> Maestría	<input type="checkbox"/> Sí <input checked="" type="checkbox"/> No
					<input type="checkbox"/> Egresado	
			<input type="checkbox"/> Titulado			
			<input type="checkbox"/> Doctorado			
			<input type="checkbox"/> Egresado			
			<input type="checkbox"/> Titulado			

CONOCIMIENTOS

A) Conocimientos Técnicos principales requeridos para el puesto (No requieren documentación sustentaria)

Conocimientos en elaboración de inventarios.

B) Programas de especialización requeridos y sustentados con documentos. Nota: Cada de especialización deben tener no menos de 24 horas de capacitación y los diplomados no menos de 90 horas

Indique los cursos y/o programas de especialización requeridos:

Ninguno

C) Conocimientos de ofimática e idiomas

	Nivel de dominio			
OFIMÁTICA	No aplica	Básico	Intermedio	Avanzado
Word				
Excel				
Powerpoint				

	Nivel de dominio			
IDIOMAS	No aplica	Básico	Intermedio	Avanzado
Inglés				
...				
...				

EXPERIENCIA

Experiencia general

Indique la cantidad total de años de experiencia laboral

2 años de experiencia en general.

Experiencia específica

A) Marque el nivel mínimo de puesto que se requiere como experiencia

☐Practicante
profesional☐Analista /
Especialista☐Jefe de Área
o Dpto☒Auxiliar o
Asistente☐Supervisor /
Coordinador☐Gerente
o Director

B) Indique el tiempo de experiencia requerida para el puesto

1 año de experiencia como auxiliar o asistente en actividades similares.

MATRIZ DE REQUISITOS DEL PUESTO

(Hoja de Trabajo N° 03)

FORMACIÓN ACADÉMICA

A.) Formación académica			B.) Grado(s)/situación académica y estudios requeridos para el puesto		C.) ¿Se requiere Colegiatura?	
	Incompleta	Completa	<input checked="" type="checkbox"/> Egresado (a)	Secretariado o carreras técnicas afines.	<input type="checkbox"/> Sí <input checked="" type="checkbox"/> No	
<input type="checkbox"/> Secundaria	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> Bachiller			
<input type="checkbox"/> Técnica Básica (1 ó 2 años)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> Título / Licenciatura			
<input checked="" type="checkbox"/> Técnica Superior (3 ó 4 años)	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>			¿Se requiere habilitación?	
<input type="checkbox"/> Universitario	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			<input type="checkbox"/> Maestría	<input type="checkbox"/> Sí <input checked="" type="checkbox"/> No
					<input type="checkbox"/> Egresado	
			<input type="checkbox"/> Titulado			
			<input type="checkbox"/> Doctorado			
			<input type="checkbox"/> Egresado			
			<input type="checkbox"/> Titulado			

CONOCIMIENTOS

A) Conocimientos Técnicos principales requeridos para el puesto (No requieren documentación sustentaria)

Conocimientos en elaboración de inventarios.

B) Programas de especialización requeridos y sustentados con documentos. Nota:
Cada de especialización deben tener no menos de 24 horas de capacitación y los diplomados no menos de 90 horas

Indique los cursos y/o programas de especialización requeridos:

Ninguno.

C) Conocimientos de ofimática e idiomas

	Nivel de dominio			
OFIMÁTICA	No aplica	Básico	Intermedio	Avanzado
Word				
Excel				
Powerpoint				
	Nivel de dominio			
IDIOMAS	No aplica	Básico	Intermedio	Avanzado
Inglés				
...				
...				

EXPERIENCIA

Experiencia general

Indique la cantidad total de años de experiencia laboral

3 años de experiencia laboral en general.

Experiencia específica

A) Marque el nivel mínimo de puesto que se requiere como experiencia

☐

Practicante profesional

☐

Analista / Especialista

☐

Jefe de Área o Dpto

☒

Auxiliar o Asistente

☐

Supervisor / Coordinador

☐

Gerente o Director

B) Indique el tiempo de experiencia requerida para el puesto

2 años como auxiliar o asistente en labores similares.

MATRIZ DE REQUISITOS DEL PUESTO

(Hoja de Trabajo N° 03)

FORMACIÓN ACADÉMICA

A.) Formación académica			B.) Grado(s)/situación académica y estudios requeridos para el puesto		C.) ¿Se requiere Colegiatura?	
	Incompleta	Completa	<input checked="" type="checkbox"/> Egresado (a)	Computación e informática	<input type="checkbox"/> Sí <input checked="" type="checkbox"/> No	
<input type="checkbox"/> Secundaria	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> Bachiller			
<input checked="" type="checkbox"/> Técnica Básica (1 ó 2 años)	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> Título / Licenciatura			
<input type="checkbox"/> Técnica Superior (3 ó 4 años)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			¿Se requiere habilitación?	
<input type="checkbox"/> Universitario	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			<input type="checkbox"/> Maestría	<input type="checkbox"/> Sí <input checked="" type="checkbox"/> No
					<input type="checkbox"/> Egresado	
			<input type="checkbox"/> Titulado			
			<input type="checkbox"/> Doctorado			
			<input type="checkbox"/> Egresado			
			<input type="checkbox"/> Titulado			

CONOCIMIENTOS

A) Conocimientos Técnicos principales requeridos para el puesto (No requieren documentación sustentaria)

Conocimiento de software para edición de archivos digitales.

B) Programas de especialización requeridos y sustentados con documentos. Nota: Cada de especialización deben tener no menos de 24 horas de capacitación y los diplomados no menos de 90 horas

Indique los cursos y/o programas de especialización requeridos:

Ninguno.

C) Conocimientos de ofimática e idiomas

	Nivel de dominio			
OFIMÁTICA	No aplica	Básico	Intermedio	Avanzado
Word				
Excel				
Powerpoint				

	Nivel de dominio			
IDIOMAS	No aplica	Básico	Intermedio	Avanzado
Inglés				
...				
...				

EXPERIENCIA

Experiencia general

Indique la cantidad total de años de experiencia laboral

3 años de experiencia laboral en general.

Experiencia específica

A) Marque el nivel mínimo de puesto que se requiere como experiencia

☐

Practicante profesional

☐

Analista / Especialista

☐

Jefe de Área o Dpto

☒

Auxiliar o Asistente

☐

Supervisor / Coordinador

☐

Gerente o Director

B) Indique el tiempo de experiencia requerida para el puesto

1 año de experiencia como auxiliar o asistente de digitalización de lecturas.

Anexo Nº 10**DOCUMENTOS PARA VALIDAR EL INSTRUMENTO DE
MEDICIÓN A TRAVÉS DE JUICIO DE EXPERTOS****CARTA A DOCENTE REVISOR**

Dra. Rosalía Quiroz Papa de García:

Presente

Asunto: validación de instrumentos a través de juicio de experto.

Es grato dirigirme a usted para saludarla, a la vez, solicitarle en su calidad de especialista en el tema, la validación del instrumento que adjunto al presente, el mismo que servirá para realizar el trabajo de campo del Informe Profesional titulado:

Análisis del Centro de Operaciones y Logística de Esan: perfil de puestos y evaluación del servicio

El expediente de validación contiene:

1. Instrumento (Cuestionario a ser aplicado)
2. Matriz de operacionalización de la variable.
3. Certificado de validez de contenido del instrumento (cuestionario).

Expreso a Ud. los sentimientos de estima y consideración, no sin antes agradecerle por la atención que dispense a la presente.

Atentamente.

Ana Vivian Herrera Tiza

43919401

Encuesta de Satisfacción del Servicio

Centro de Operaciones y Logística

Universidad ESAN

Reciba un cordial saludo, nos encontramos en un proceso de mejora continua por lo que acudimos a usted para que nos brinde su apoyo dedicando unos minutos de su tiempo a completar esta encuesta que busca medir el nivel de satisfacción de los servicios que le brindamos. La información que nos proporcione será utilizada para implementar las mejoras que se requieran en nuestra área. Sus respuestas serán tratadas de manera confidencial y no serán utilizadas para ningún otro propósito. El tiempo de duración de la encuesta es de aproximadamente 5 minutos.

PARTE I. Nivel de satisfacción de los servicios

1.

1. ¿Qué labor desempeña dentro de Esan?

☐ Profesor

☐ Coordinador

2. ¿A través de qué medio se ha contactado con los servicios del COLE?. Puede marcar más de una opción.

☐ En persona

☐ Por teléfono

☐ Por correo electrónico

☐ A través de un tercero (secretaria, asistentes, otros)

3. ¿Conoce los servicios que brinda el COLE? Menciónelos por favor.

.....

.....

4. Por favor marque la opción que más se ajuste a su percepción sobre el mismo, tomando en consideración que 5 es totalmente satisfecho y 1 es en totalmente insatisfecho.

Nº	Ítems	5	4	3	2	1
4.1	La calidez y el trato del personal es el					
4.2	Considera que el personal domina las labores propias de su trabajo.					
4.3	Cuando ha tenido algún problema lo han solucionado de manera					

4.4	La codificación que tienen las lecturas facilita la elaboración de los sílabos.					
4.5	Los estudiantes reciben sus materiales a tiempo y completos.					
4.6	Los estudiantes están conformes con la calidad de las lecturas.					

5. Como le mencionamos al inicio estamos buscando mejorar nuestros servicios. Por favor, podría mencionarnos algún o algunos aspectos positivos o negativos del COLE.

.....

.....

PARTE II. Expectativa sobre nuevos servicios

Con la finalidad de brindar un servicio más integral hemos diseñado algunas nuevas iniciativas que podrían ayudarlo

6. Por favor indíquenos su interés por el uso de cada uno de ellos. Tomando en consideración que 5 totalmente interesado y 1 es sin ningún tipo de interés. Antes de marcar su respuesta por favor lea los beneficios.

Nº	Servicio propuesto	Beneficios	5	4	3	2	1
6.1	Asesoría en búsqueda de información especializada.	<ul style="list-style-type: none"> Podrá conocer métodos especializados de búsqueda de información. Tanto en Internet como en bases de datos. Podrá acceder a información de su interés de forma más rápida 					
6.2	Asesoría en estandarización de citas bibliográficas.	<ul style="list-style-type: none"> Podrá elaborar las citas bibliográficas de los sílabos y/o trabajos de investigación. El uso de las citas bibliográficas estandarizadas permitirá que sus publicaciones académicas tengan un nivel aceptado internacionalmente. 					
6.3	Acceso al catálogo de lecturas del	<ul style="list-style-type: none"> Podrá acceder a las lecturas trabajadas bajo los estándares de calidad del 					

	COLE (cuenta con: capítulos de libros, artículos de revistas, legislación, casos, entre otros).	COLE (cita apa y código en el encabezado, textos e imágenes legibles y con OCR).					
6.4	Software que permite la elaboración de los sílabos.	<ul style="list-style-type: none"> Este software le permitirá la edición de sus sílabos según los estándares de Esan. 					



MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE LA VARIABLE

Variables:

SATISFACCIÓN DE LOS SERVICIOS

EXPECTATIVA SOBRE NUEVOS SERVICIOS

VARIABLE (S)	INDICADORES	ITEMS	ESCALA Y VALORES. O ALTERNATIVAS
Satisfacción de los servicios	Personal	(4.1) La calidez y el trato del personal es el apropiado.	Totalmente de acuerdo (5) De acuerdo (4) Medianamente de acuerdo (3) En desacuerdo (2) Totalmente en desacuerdo (1)
		(4.2) Considera que el personal domina las labores propias de su trabajo.	
	Recursos	(4.3) Cuando ha tenido algún problema lo han solucionado de manera rápida y eficaz	
		(4.4) La codificación que tienen las lecturas facilita la elaboración de los sílabos.	
		(4.5) Los estudiantes reciben sus materiales a tiempo y completos.	
		(4.6) Los estudiantes están conformes con la calidad de las lecturas.	
Expectativa sobre nuevos servicios	Personal	(6.1) Asesoría en búsqueda de información especializada.	Totalmente interesado (5) Interesado (4) Medianamente interesado (3) No interesado (2) Sin ningún tipo de interés (1)
		(6.2) Asesoría en estandarización de citas bibliográficas.	
	Recursos	(6.3) Acceso al catálogo de lecturas del COLE	
	Tecnología	(6.4) Software que permite la elaboración de los sílabos.	



**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA SATISFACCIÓN DE LOS SERVICIOS DEL
CENTRO DE OPERACIONES Y LOGÍSTICA DE LA UNIVERSIDAD ESAN**

Ítems	Variable: Satisfacción de los servicios	Claridad ¹		Pertinencia ²		Relevancia ³		Sugerencias
Nº	Indicador 1: Personal	Si	No	Si	No	Si	No	
4.1	La calidez y el trato del personal es el apropiado.							
4.2	Considera que el personal domina las labores propias de su trabajo.							
	Indicador 2: Recursos	Si	No	Si	No	Si	No	
4.3	Cuando ha tenido algún problema lo han solucionado de manera rápida y eficaz							
4.4	La codificación de las lecturas me ayuda en la elaboración la bibliografía de mis sílabos.							
4.5	Los estudiantes reciben sus materiales a tiempo y completos.							
4.6	Los estudiantes están conformes con la calidad de las lecturas							

Ítems	Variable: Expectativa sobre nuevos servicios	Claridad ¹		Pertinencia ²		Relevancia ³		Sugerencias
Nº	Indicador 1: Personal	Si	No	Si	No	Si	No	
6.1	Asesoría en búsqueda de información especializada.							
6.2	Asesoría en estandarización de citas bibliográficas.							
	Indicador 2: Recursos	Si	No	Si	No	Si	No	
6.3	Acceso al catálogo de lecturas del COLE.							
	Indicador 3: Tecnología							
6.4	Software que permite la elaboración de los sílabos.							

Observaciones (precisar si hay suficiencia): _____

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [] Aplicable después de corregir [] No aplicable []

Apellidos y nombres del juez validador. Lic. Mg. Dr. DNI:

Especialidad del validador:

Lima.....de.....del

¹**Pertinencia:**El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

²**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

³**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la variable.

Anexo N° 11**MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES****Factoría de Recursos Docentes****2014**

MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES

Factoría de Recursos Docentes

FINALIDAD

El Manual de Organización y Funciones de la FRD ha sido desarrollado con la finalidad de presentar las funciones de cada uno de los puestos que conforman el área.

OBJETIVOS

La Factoría de Recursos Docentes tiene como principales objetivos:

- Atender las necesidades de materiales que requieren los diferentes programas de la Escuela, gestionando su elaboración, reproducción y entrega oportuna bajo los más estrictos estándares de calidad y eficiencia.
- Atender las necesidades de creación de mallas de los diferentes programas, verificar y aprobar las mismas manteniendo los criterios establecidos en los acuerdos de consejo.
- Brindar las herramientas tecnológicas adecuadas a los docentes para el desarrollo de sus clases.

ORGANIZACIÓN

Coordinador General

Jessica Alzamora Ruiz

Asistentes de gestión de materiales y control de calidad

Ana Vivian Herrera Tiza

Yuri Aduato Rivas

Asistentes de gestión de materiales

Javier Salazar Bazán

Sairah Espinoza Toledo

Patricia Valentín Alania

Vanessa Montoya García

Asistentes de distribución

Giuliana Retamozo Mauricio

Paola Arizapana Aylas

Asistente de logística y distribución

Alicia Boslanga Lozano

Asistente de digitalización

Jimmy Cristobal Inocente

FUNCIONES ESPECÍFICAS

Del Coordinador General

- a) Planificar, organizar, dirigir y supervisar las tareas vinculadas a la elaboración y entrega de materiales.
- b) Supervisar el registro y aprobar la generación de mallas curriculares de los diferentes programas de la escuela.
- c) Coordinar con las direcciones de programas de la Escuela a quienes les brindamos servicio, sobre los diferentes requerimientos que puedan tener respecto a la gestión de materiales y mallas curriculares.
- d) Desarrollar iniciativas de mejora para el área.
- e) Establecer, supervisar y controlar el presupuesto del área.
- f) Coordinar mediante reuniones con el equipo de trabajo del área.

Del Asistente de Gestión de Materiales y Control de Calidad

- a) Dar seguimiento a los materiales trabajados a través del monitoreo de los mismos en el plan de producción COLE.
- b) Analizar la carga de trabajo y asignar a los responsables para la elaboración de cada material que ingrese en calidad de urgente al flujo de producción.
- c) Mantener actualizado el plan de producción de materiales.
- d) Realizar el control de calidad de los materiales terminados.
- e) Publicar los materiales cuyo formato sea digital en el entorno virtual.
- f) Gestionar la impresión de los materiales cuyo formato de entrega sea físico.
- g) Elaborar reportes de gestión de materiales e indicadores de calidad.
- h) Coordinar con los responsables de programas de las distintas áreas a las que se brinda servicio.
- i) Mantener comunicación con el personal de taller de impresiones sobre el estado de los materiales enviados a reproducir en calidad de urgencia.
- j) Desarrollar iniciativas de mejora que con respecto a la elaboración de los materiales.

Del Asistente de Gestión de Materiales

- a) Dar formato al sílabo enviado por las diferentes coordinaciones según los estándares del COLE.
- b) Realizar búsquedas de lecturas en el catálogo interno COLE, bases de datos, internet, bibliotecas y otras instituciones.
- c) Realizar la codificación de lecturas bajo demanda.
- d) Gestionar la mejora de la calidad de las lecturas con el asistente de digitalización.
- e) Proponer a los profesores la actualización de la bibliografía indicada en los sílabos.
- f) Coordinar con los responsables de programas, profesores y áreas vinculadas sobre cualquier duda que surja en el proceso de elaboración de material. (lectura no ubicada, exceso de páginas, etc.)
- g) Tramitar el permiso y/o solicitud de los casos que requieren un pago previo al uso.
- h) Brindar asesorías especializadas según demanda

Del Asistente de Distribución

- a) Registrar, programar y mantener actualizado el plan de entrega de materiales.
- b) Realizar el seguimiento a los materiales en proceso y pedidos de libros.
- c) Realizar el control de calidad de los materiales provenientes del taller de impresiones.
- d) Realizar el inventario de materiales.
- e) Registrar y mantener actualizado el inventario de pioners.
- f) Gestionar el envío de pioners al taller de impresiones.
- g) Entregar materiales a los participantes de programas de acuerdo a las indicaciones de la coordinación.
- h) Coordinar con los responsables de programas y personal de apoyo para la programación y entrega de materiales.
- i) Elaborar reportes de distribución de materiales e indicadores de calidad.

Del Asistente de Logística y Distribución

- a) Identificar cursos por iniciarse y solicitar syllabus a los responsables de cada programa.
- b) Registrar el ingreso de nuevos materiales y generar la carpeta de trabajo para COLE materiales.
- c) Registrar, programar y mantener actualizado el plan de entrega de materiales.
- d) Realizar el seguimiento a los materiales en proceso y pedidos de libros.
- e) Realizar el inventario de materiales.
- f) Entregar materiales a los participantes de programas de acuerdo a las indicaciones de la coordinación.
- g) Coordinar con los responsables de programas y personal de apoyo para la programación y entrega de materiales.
- h) Elaborar reportes de distribución de materiales e indicadores de calidad.
- i) Solicitar cotizaciones para la compra de libros y registrar el pedido de los mismos.
- j) Registrar pedidos de requerimientos que pueda tener el área en el sistema.
- k) Registrar facturas, órdenes y demás documentos para el pago a los proveedores que brindan servicios al COLE.
- l) Registrar y solicitar la aprobación de las mallas curriculares.

Del Asistente de Digitalización

- a) Digitalizar las lecturas bajo demanda.
- b) Dar tratamiento a los archivos digitales según los estándares del COLE.
- c) Mejorar la calidad de materiales mediante el uso de las distintas herramientas tecnológicas.
- d) Elaborar reportes vinculados a los documentos trabajados.
- e) Coordinar con los asistentes de materiales sobre los requerimientos de digitalización

Anexo N° 12

a. Resultado de perfil de puesto para Coordinador General

FORMATO DE PERFIL DEL PUESTO

(Hoja de Trabajo N° 04)

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Área: Centro de Operaciones y Logística de la universidad ESAN

Nombre del puesto: Coordinador General

Dependencia Jerárquica Lineal: Decanato

Puestos que supervisa: Asistente de gestión de materiales y control de calidad, asistente de gestión de materiales, asistente de distribución, asistente de distribución y logística, asistente de digitalización.

MISIÓN DEL PUESTO

Organizar, dirigir y supervisar las funciones del personal del COLE con la finalidad de brindar servicios que estén acorde a los estándares de calidad establecidos por Esan.

FUNCIONES DEL PUESTO

1	Planificar, organizar, dirigir y supervisar las tareas vinculadas a la elaboración y entrega de materiales.
2	Supervisar el registro y aprobar la generación de mallas curriculares de los diferentes programas de la escuela.
3	Coordinar con las direcciones de programas de la Escuela a quienes les brindamos servicio, sobre los diferentes requerimientos que puedan tener respecto a la gestión de materiales y mallas curriculares.
4	Desarrollar iniciativas de mejora para el área.
5	Establecer, supervisar y controlar el presupuesto del área.
6	Coordinar mediante reuniones con el equipo de trabajo del área.

COORDINACIONES PRINCIPALES

Coordinaciones internas

Decanato, Cole materiales, Cole Distribución, Cole digitalización, profesores, Direcciones: DPI, PDG, MBA, Maestrías Especializadas, DPR y Programas Online

Coordinaciones externas

Consultores externos.

FORMACIÓN ACADÉMICA

A.) Formación académica			B.) Grado(s)/situación académica y estudios requeridos para el puesto		C.) ¿Se requiere Colegiatura?
<input type="checkbox"/> Secundaria <input type="checkbox"/> Técnica Básica (1 ó 2 años) <input type="checkbox"/> Técnica Superior (3 ó 4 años) <input checked="" type="checkbox"/> Universitario	Incompleta <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Completa <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> Egresado (a) <input type="checkbox"/> Bachiller <input checked="" type="checkbox"/> Título / Licenciatura	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; min-height: 40px;">Administración o carreras afines.</div>	<input type="checkbox"/> Sí <input checked="" type="checkbox"/> No
			<input type="checkbox"/> Maestría <input type="checkbox"/> Egresado <input checked="" type="checkbox"/> Titulado	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; min-height: 40px;">MBA o afines</div>	<div style="background-color: #d3d3d3; padding: 2px 5px; text-align: center;">¿Se requiere habilitación?</div> <input type="checkbox"/> Sí <input checked="" type="checkbox"/> No
			<input type="checkbox"/> Doctorado <input type="checkbox"/> Egresado <input type="checkbox"/> Titulado	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; min-height: 40px;"></div>	

CONOCIMIENTOS

A) Conocimientos técnicos principales requeridos para el puesto (No requieren documentación sustentaría)

Técnicas de entrevistas de selección de personal.

B) Programas de especialización requeridos y sustentados con documentos. Nota: Cada de especialización deben tener no menos de 24 horas de capacitación y los diplomados no menos de 90 horas

Indique los cursos y/o programas de especialización requeridos:

Ninguno.

C) Conocimientos de ofimática e idiomas

	Nivel de dominio			
OFIMÁTICA	No aplica	Básico	Intermedio	Avanzado
Word				
Excel				
Powerpoint				

	Nivel de dominio			
IDIOMAS	No aplica	Básico	Intermedio	Avanzado
Inglés				
...				
...				

EXPERIENCIA

Experiencia general

Indique la cantidad total de años de experiencia laboral

5 años de experiencia general.

Experiencia específica

A) Marque el nivel mínimo de puesto que se requiere como experiencia

☐

Practicante
profesional

☐

Analista /
Especialista

☒

Jefe de Área
o Dpto

☐

Auxiliar o
Asistente

☐

Supervisor /
Coordinador

☐

Gerente
o Director

B) Indique el tiempo de experiencia requerida para el puesto

2 años de experiencia en un cargo de jefatura.

HABILIDADES O COMPETENCIAS

Planificación, Control, Negociación, Iniciativa.

b. Resultado de perfil de puesto para Asistente de gestión de materiales y control de calidad.

FORMATO DE PERFIL DEL PUESTO

(Hoja de Trabajo N° 04)

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Area: Centro de Operaciones y Logística de la universidad ESAN.

Nombre del puesto: Asistente de gestión de materiales y control de calidad.

Dependencia Jerárquica Lineal: Coordinador general COLE.

Puestos que supervisa: -

MISIÓN DEL PUESTO

Garantizar la calidad de los materiales educativos mediante la coordinación con los puestos que intervienen en su elaboración y según los estándares de calidad establecidos por el COLE

FUNCIONES DEL PUESTO

1	Dar seguimiento a los materiales trabajados a través del monitoreo de los mismos en el plan de producción COLE.
2	Analizar la carga de trabajo y asignar a los responsables para la elaboración de cada material que ingrese en calidad de urgente al flujo de producción.
3	Mantener actualizado el plan de producción de materiales.
4	Realizar el control de calidad de los materiales terminados.
5	Publicar los materiales cuyo formato sea digital en el entorno virtual.
6	Gestionar la impresión de los materiales cuyo formato de entrega sea físico.
7	Elaborar reportes de gestión de materiales e indicadores de calidad.
8	Coordinar con los responsables de programas de las distintas áreas a las que se brinda servicio.
9	Mantener comunicación con el personal de taller de impresiones sobre el estado de los materiales enviados a reproducir en calidad de urgencia.
10	Desarrollar iniciativas de mejora que con respecto a la elaboración de los materiales.

COORDINACIONES PRINCIPALES

Coordinaciones internas

Taller de impresiones, Direcciones: DPI, PDG, MBA, Maestrías Especializadas, DPR y Programas Online, Cole Distribución.

Coordinaciones externas

Ninguna.

FORMACIÓN ACADÉMICA

A.) Formación académica			B.) Grado(s)/situación académica y estudios requeridos para el puesto		C.) ¿Se requiere Colegiatura?	
	Incompleta	Completa	<input checked="" type="checkbox"/> Egresado (a)	Bibliotecología, Administración, carreras a fines.	<input type="checkbox"/> Sí <input checked="" type="checkbox"/> No	
<input type="checkbox"/> Secundaria	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> Bachiller			
<input type="checkbox"/> Técnica Básica (1 ó 2 años)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> Título / Licenciatura			
<input type="checkbox"/> Técnica Superior (3 ó 4 años)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			¿Se requiere habilitación?	
<input checked="" type="checkbox"/> Universitario	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>			<input type="checkbox"/> Maestría	<input type="checkbox"/> Sí <input checked="" type="checkbox"/> No
					<input type="checkbox"/> Egresado	
					<input type="checkbox"/> Titulado	
			<input type="checkbox"/> Doctorado			
			<input type="checkbox"/> Egresado			
			<input type="checkbox"/> Titulado			

CONOCIMIENTOS

A) Conocimientos Técnicos principales requeridos para el puesto (No requieren documentación sustentaria)

Paquete estadístico de Microsoft Excel / Conocimiento de estandarización bibliográfica.

B) Programas de especialización requeridos y sustentados con documentos. Nota: Cada de especialización deben tener no menos de 24 horas de capacitación y los diplomados no menos de 90 horas

Indique los cursos y/o programas de especialización requeridos:

Ninguno

C) Conocimientos de ofimática e idiomas

	Nivel de dominio			
OFIMÁTICA	No aplica	Básico	Intermedio	Avanzado
Word				
Excel				
Powerpoint				
	Nivel de dominio			
IDIOMAS	No aplica	Básico	Intermedio	Avanzado
Inglés				
...				
...				

EXPERIENCIA

Experiencia general

Indique la cantidad total de años de experiencia laboral

2 años de experiencia en general.

Experiencia específica

A) Marque el nivel mínimo de puesto que se requiere como experiencia

☐

Practicante profesional

☐

Analista / Especialista

☐

Jefe de Área o Dpto

☒

Auxiliar o Asistente

☐

Supervisor / Coordinador

☐

Gerente o Director

B) Indique el tiempo de experiencia requerida para el puesto

1 año de experiencia como auxiliar o asistente.

HABILIDADES O COMPETENCIAS

Memoria, Organización de información, Atención, Negociación.

c. Resultado de perfil de puesto para Asistente de Gestión de materiales

FORMATO DE PERFIL DEL PUESTO

(Hoja de Trabajo N° 04)

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Área: Centro de Operaciones y Logística de la universidad ESAN

Nombre del puesto: Asistente de Gestión de Materiales

Dependencia Jerárquica Lineal: Coordinador General COLE

Puestos que supervisa: -

MISIÓN DEL PUESTO

Gestionar la elaboración de los materiales educativos de acuerdo a los estándares de calidad del COLE para apoyar el desarrollo adecuado de las clases de los alumnos de posgrado.

FUNCIONES DEL PUESTO

1	Dar formato al sílabo enviado por las diferentes coordinaciones según los estándares del COLE.
2	Realizar búsquedas de lecturas en el catálogo interno COLE, bases de datos, internet, bibliotecas y otras instituciones.
3	Realizar la codificación de lecturas bajo demanda.
4	Gestionar la mejora de la calidad de las lecturas con el asistente de digitalización.
5	Proponer a los profesores la actualización de la bibliografía indicada en los sílabos.
6	Coordinar con los responsables de programas, profesores y áreas vinculadas sobre cualquier duda que surga en el proceso de elaboración de material. (lectura no ubicada, exceso de páginas, etc.)
7	Tramitar el permiso y/o solicitud de los casos que requieren un pago previo al uso.

COORDINACIONES PRINCIPALES

Coordinaciones internas

Cole Distribución, Cole digitalización, profesores, CendocEsan, Esan Data, Asitentes académicos, Direcciones: DPI, PDG, MBA, Maestrías Especializadas, DPR y Programas Online.

Coordinaciones externas

Ninguna.

FORMACIÓN ACADÉMICA

A.) Formación académica			B.) Grado(s)/situación académica y estudios requeridos para el puesto		C.) ¿Se requiere Colegiatura?
	Incompleta	Completa	<input checked="" type="checkbox"/> Egresado (a)	Bibliotecología.	<input type="checkbox"/> Sí <input checked="" type="checkbox"/> No
<input type="checkbox"/> Secundaria	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> Bachiller		
<input type="checkbox"/> Técnica Básica (1 ó 2 años)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> Título / Licenciatura		
<input type="checkbox"/> Técnica Superior (3 ó 4 años)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
<input checked="" type="checkbox"/> Universitario	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> Maestría		¿Se requiere habilitación?
			<input type="checkbox"/> Egresado		<input type="checkbox"/> Sí <input checked="" type="checkbox"/> No
			<input type="checkbox"/> Titulado		
			<input type="checkbox"/> Doctorado		
			<input type="checkbox"/> Egresado		
			<input type="checkbox"/> Titulado		

CONOCIMIENTOS

A) Conocimientos Técnicos principales requeridos para el puesto (No requieren documentación sustentaria)

Conocimientos de descripción bibliográfica y estandarización bibliográfica.

B) Programas de especialización requeridos y sustentados con documentos. Nota: Cada de especialización deben tener no menos de 24 horas de capacitación y los diplomados no menos de 90 horas

Indique los cursos y/o programas de especialización requeridos:

Ninguno

C) Conocimientos de ofimática e idiomas

	Nivel de dominio			
OFIMÁTICA	No aplica	Básico	Intermedio	Avanzado
Word				<input checked="" type="checkbox"/>
Excel			<input checked="" type="checkbox"/>	
Powerpoint			<input checked="" type="checkbox"/>	

Nivel de dominio				
IDIOMAS	No aplica	Básico	Intermedio	Avanzado
Inglés				
...				
...				

EXPERIENCIA

Experiencia general

Indique la cantidad total de años de experiencia laboral

2 años de experiencia laboral en general.

Experiencia específica

A) Marque el nivel mínimo de puesto que se requiere como experiencia

☒

Practicante profesional

☐

Analista / Especialista

☐

Jefe de Área o Dpto

☐

Auxiliar o Asistente

☐

Supervisor / Coordinador

☐

Gerente o Director

B) Indique el tiempo de experiencia requerida para el puesto

1 año como practicante profesional en actividades similares.

HABILIDADES O COMPETENCIAS

Atención, Redacción, Autocontrol, Orden.

d. Resultado de perfil de puesto para Asistente de Distribución

FORMATO DE PERFIL DEL PUESTO

(Hoja de Trabajo N° 04)

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Área: Centro de Operaciones y Logística de la universidad ESAN

Nombre del puesto: Asistente de Distribución

Dependencia Jerárquica Lineal: Coordinador General COLE

Puestos que supervisa: -

MISIÓN DEL PUESTO

Gestionar la entrega de materiales educativos de acuerdo a los estándares de calidad del COLE para apoyar el desarrollo adecuado de las clases de los alumnos de posgrado.

FUNCIONES DEL PUESTO

1	Registrar, programar y mantener actualizado el plan de entrega de materiales.
2	Realizar el seguimiento a los materiales en proceso y pedidos de libros.
3	Realizar el control de calidad de los materiales provenientes del taller de impresiones.
4	Realizar el inventario de materiales.
5	Registrar y mantener actualizado el inventario de pioners.
6	Gestionar el envío de pioners al taller de impresiones.
7	Entregar materiales a los participantes de programas de acuerdo a las indicaciones de la coordinación.
8	Coordinar con los responsables de programas y personal de apoyo para la programación y entrega de materiales.
9	Elaborar reportes de distribución de materiales e indicadores de calidad.

COORDINACIONES PRINCIPALES

Coordinaciones internas

Cole materiales, Taller de impresiones, Recursos Humanos, Servicios, Direcciones: DPI, PDG, MBA, Maestrías Especializadas, DPR y Programas Online.

Coordinaciones externas

Ninguna.

FORMACIÓN ACADÉMICA

A.) Formación académica			B.) Grado(s)/situación académica y estudios requeridos para el puesto		C.) ¿Se requiere Colegiatura?
	Incompleta	Completa	<input checked="" type="checkbox"/> Egresado (a)	Secretariado o carreras técnicas afines.	<input type="checkbox"/> Sí <input checked="" type="checkbox"/> No
<input type="checkbox"/> Secundaria	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> Bachiller		
<input type="checkbox"/> Técnica Básica (1 ó 2 años)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> Título / Licenciatura		
<input checked="" type="checkbox"/> Técnica Superior (3 ó 4 años)	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>			
<input type="checkbox"/> Universitario	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
			<input type="checkbox"/> Maestría		¿Se requiere habilitación?
			<input type="checkbox"/> Egresado		<input type="checkbox"/> Sí <input checked="" type="checkbox"/> No
			<input type="checkbox"/> Titulado		
			<input type="checkbox"/> Doctorado		
			<input type="checkbox"/> Egresado		
			<input type="checkbox"/> Titulado		

CONOCIMIENTOS

A) Conocimientos Técnicos principales requeridos para el puesto (No requieren documentación sustentaria)

Conocimientos en elaboración de inventarios.

B) Programas de especialización requeridos y sustentados con documentos. Nota: Cada de especialización deben tener no menos de 24 horas de capacitación y los diplomados no menos de 90 horas

Indique los cursos y/o programas de especialización requeridos:

Ninguno.

C) Conocimientos de ofimática e idiomas

	Nivel de dominio			
OFIMÁTICA	No aplica	Básico	Intermedio	Avanzado
Word			<input checked="" type="checkbox"/>	
Excel			<input checked="" type="checkbox"/>	
Powerpoint	<input checked="" type="checkbox"/>			

	Nivel de dominio			
IDIOMAS	No aplica	Básico	Intermedio	Avanzado
Inglés				
...				
...				

EXPERIENCIA

Experiencia general

Indique la cantidad total de años de experiencia laboral

2 años de experiencia en general.

Experiencia específica

A) Marque el nivel mínimo de puesto que se requiere como experiencia

☐

Practicante
profesional

☐

Analista /
Especialista

☐

Jefe de Área
o Dpto

☒

Auxiliar o
Asistente

☐

Supervisor /
Coordinador

☐

Gerente
o Director

B) Indique el tiempo de experiencia requerida para el puesto

1 año de experiencia como auxiliar o asistente en actividades similares.

HABILIDADES O COMPETENCIAS

Memoria, Organización de Información, Cooperación, Empatía.

e. Resultado de perfil de puesto para Asistente de Logística y Distribución

FORMATO DE PERFIL DEL PUESTO

(Hoja de Trabajo N° 04)

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Área: Centro de Operaciones y Logística de la universidad ESAN

Nombre del puesto: Asistente de Logística y Distribución

Dependencia Jerárquica Lineal: Coordinador General COLE

Puestos que supervisa:-

MISIÓN DEL PUESTO

Gestionar la entrega de materiales educativos de acuerdo a los estándares de calidad del COLE para apoyar el desarrollo adecuado de las clases y asistir las necesidades logísticas del área las necesidades logísticas del área.

FUNCIONES DEL PUESTO

1	Identificar cursos por iniciarse y solicitar syllabus a los responsables de cada programa.
2	Registrar el ingreso de nuevos materiales y generar la carpeta de trabajo para COLE materiales.
3	Registrar, programar y mantener actualizado el plan de entrega de materiales.
4	Realizar el seguimiento a los materiales en proceso y pedidos de libros.
5	Realizar el inventario de materiales.
6	Entregar materiales a los participantes de programas de acuerdo a las indicaciones de la coordinación.
7	Coordinar con los responsables de programas y personal de apoyo para la programación y entrega de materiales.
8	Elaborar reportes de distribución de materiales e indicadores de calidad.
9	Solicitar cotizaciones para la compra de libros y registrar el pedido de los mismos.
10	Registrar pedidos de requerimientos que pueda tener el área en el sistema.
11	Registrar facturas, órdenes y demás documentos para el pago a los proveedores que brindan servicios al COLE.
12	Registrar y solicitar la aprobación de las mallas curriculares.

COORDINACIONES PRINCIPALES

Coordinaciones externas

Proveedores de libros.

Coordinaciones internas

Cole materiales, Taller de impresiones, Recursos Humanos, Compras y abastecimientos, Servicios, Direcciones: DPI, PDG, MBA, Maestrías Especializadas, DPR y Programas Online.

FORMACIÓN ACADÉMICA

A.) Formación académica			B.) Grado(s)/situación académica y estudios requeridos para el puesto		C.) ¿Se requiere Colegiatura?
	Incompleta	Completa	<input checked="" type="checkbox"/> Egresado (a)	Técnico en Administración y/o afines	<input type="checkbox"/> Sí <input checked="" type="checkbox"/> No
<input type="checkbox"/> Secundaria	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> Bachiller		
<input type="checkbox"/> Técnica Básica (1 ó 2 años)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> Título / Licenciatura		
<input checked="" type="checkbox"/> Técnica Superior (3 ó 4 años)	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>			
<input type="checkbox"/> Universitario	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> Maestría		¿Se requiere habilitación?
			<input type="checkbox"/> Egresado		<input type="checkbox"/> Sí <input checked="" type="checkbox"/> No
			<input type="checkbox"/> Titulado		
			<input type="checkbox"/> Doctorado		
			<input type="checkbox"/> Egresado		
			<input type="checkbox"/> Titulado		

CONOCIMIENTOS

A) Conocimientos Técnicos principales requeridos para el puesto (No requieren documentación sustentaría)

Conocimientos en elaboración de inventarios.

B) Programas de especialización requeridos y sustentados con documentos. Nota: Cada de especialización deben tener no menos de 24 horas de capacitación y los diplomados no menos de 90 horas

Indique los cursos y/o programas de especialización requeridos:

Ninguno.

C) Conocimientos de ofimática e idiomas

	Nivel de dominio			
OFIMÁTICA	No aplica	Básico	Intermedio	Avanzado
Word				
Excel				
Powerpoint				

	Nivel de dominio			
IDIOMAS	No aplica	Básico	Intermedio	Avanzado
Inglés				
...				
...				

EXPERIENCIA

Experiencia general

Indique la cantidad total de años de experiencia laboral

3 años de experiencia laboral en general.

Experiencia específica

A) Marque el nivel mínimo de puesto que se requiere como experiencia

☐

Practicante profesional

☐

Analista / Especialista

☐

Jefe de Área o Dpto

☒

Auxiliar o Asistente

☐

Supervisor / Coordinador

☐

Gerente o Director

B) Indique el tiempo de experiencia requerida para el puesto

2 años como auxiliar o asistente en labores similares.

HABILIDADES O COMPETENCIAS

Orden, Organización de Información, Cooperación, Dinamismo.

f. Resultado de perfil de puesto para Asistente Digitalización

FORMATO DE PERFIL DEL PUESTO

(Hoja de Trabajo N° 04)

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Área: Centro de Operaciones y Logística de la universidad ESAN**Nombre del puesto:** Asistente de Digitalización**Dependencia Jerárquica Lineal:** Coordinador General COLE**Puestos que supervisa:-**

MISIÓN DEL PUESTO

Gestionar la digitalización de las lecturas según los estándares de calidad del COLE para apoyar el desarrollo adecuado de las clases.

FUNCIONES DEL PUESTO

1	Digitalizar las lecturas bajo demanda.
2	Dar tratamiento a los archivos digitales según los estándares del COLE.
3	Mejorar la calidad de materiales mediante el uso de las distintas herramientas tecnológicas.
4	Elaborar reportes vinculados a los documentos trabajados.
5	Coordinar con los asistentes de materiales sobre los requerimientos de digitalización

COORDINACIONES PRINCIPALES

Coordinaciones internas

Cole materiales, Taller de impresiones, Recursos Humanos, Compras y abastecimientos, Servicios, Direcciones: DPI, PDG, MBA, Maestrías Especializadas, DPR y Programas Online.

Coordinaciones externas

Representante de la empresa proveedora del escáner.

FORMACIÓN ACADÉMICA

A.) Formación académica			B.) Grado(s)/situación académica y estudios requeridos para el puesto		C.) ¿Se requiere Colegiatura?
	Incompleta	Completa	<input checked="" type="checkbox"/> Egresado (a)	Computación e informática	<input type="checkbox"/> Sí <input checked="" type="checkbox"/> No
<input type="checkbox"/> Secundaria	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> Bachiller		
<input checked="" type="checkbox"/> Técnica Básica (1 ó 2 años)	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> Título / Licenciatura		
<input type="checkbox"/> Técnica Superior (3 ó 4 años)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> Maestría		¿Se requiere habilitación?
<input type="checkbox"/> Universitario	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> Egresado		<input type="checkbox"/> Sí <input checked="" type="checkbox"/> No
			<input type="checkbox"/> Titulado		
			<input type="checkbox"/> Doctorado		
			<input type="checkbox"/> Egresado		
			<input type="checkbox"/> Titulado		

CONOCIMIENTOS

A) Conocimientos Técnicos principales requeridos para el puesto (No requieren documentación sustentaria)

Conocimiento de software para edición de archivos digitales.

B) Programas de especialización requeridos y sustentados con documentos. Nota: Cada de especialización deben tener no menos de 24 horas de capacitación y los diplomados no menos de 90 horas

Indique los cursos y/o programas de especialización requeridos:

Ninguno.

C) Conocimientos de ofimática e idiomas

	Nivel de dominio			
OFIMÁTICA	No aplica	Básico	Intermedio	Avanzado
Word	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Excel	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Powerpoint	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	Nivel de dominio			
IDIOMAS	No aplica	Básico	Intermedio	Avanzado
Inglés	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

EXPERIENCIA**Experiencia general**

Indique la cantidad total de años de experiencia laboral

3 años de experiencia laboral en general.

Experiencia específica

A) Marque el nivel mínimo de puesto que se requiere como experiencia

☐

**Practicante
profesional**

☐

**Analista /
Especialista**

☐

**Jefe de Área
o Dpto**

☒

**Auxiliar o
Asistente**

☐

**Supervisor /
Coordinador**

☐

**Gerente
o Director**

B) Indique el tiempo de experiencia requerida para el puesto

1 año de experiencia como auxiliar o asistente de digitalización de lecturas.

HABILIDADES O COMPETENCIAS

Autocontrol, Cooperación, Iniciativa, Regulación de objetos.